

THESIS / THÈSE

MASTER EN SCIENCES ÉCONOMIQUES ORIENTATION GÉNÉRALE À FINALITÉ SPÉCIALISÉE

La formation des entrepreneurs en Wallonie

Bouchentouf, Najiya

Award date:
2020

Awarding institution:
Université de Namur

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



Mémoire de Fin d'Études

Master 120 en Sciences Économiques

Année Académique 2019-2020

LA FORMATION DES ENTREPRENEURS EN WALLONIE

Najiya BOUCHENTOUF

PROMOTEUR : Professeur Marcus DEJARDIN

TABLE DES MATIERES

Déclaration d'absence de plagiat	4
REMERCIEMENTS	5
INTRODUCTION	6
PREMIERE PARTIE : ETAT DE L'ART.....	8
1 Eléments de définition : les quatre E.....	8
1.1 Entrepreneuriat.....	8
1.1.1 Définition générale.....	8
1.1.2 Les paradigmes de l'entrepreneuriat	9
1.1.3 L'entrepreneuriat entre risque et incertitude.....	10
1.1.4 L'intrapreneuriat	11
1.2 Ecosystème entrepreneurial	12
1.2.1 Définition de l'écosystème entrepreneurial	12
1.2.2 GEM : Comparer l'écosystème entrepreneurial belge.....	13
1.3 Entrepreneur	14
1.3.1 Définitions et champs d'actions.....	14
1.3.2 Les types d'entrepreneur	16
1.4 Esprit d'entreprendre.....	18
1.4.1 Qu'est-ce que l'esprit d'entreprendre ?	18
1.4.2 Et l'esprit d'entreprise ?	20
2 Les pédagogies et les compétences entrepreneuriales	21
2.1 Les pédagogies dans la formation entrepreneuriale.....	21
2.1.1 Bref historique sur les pédagogies actives	21
2.1.2 Les pédagogies actives et l'entrepreneuriat	22
2.2 Les modalités d'apprentissage dans une pédagogie entreprenante	23
2.2.1 Les piliers de la pédagogie entrepreneuriale.....	23
2.2.2 Les méthodes de la pédagogie entrepreneuriale.....	24
2.3 Compétence et compétence entrepreneuriale.....	26
2.3.1 Définition de la compétence	26
2.3.2 Et compétence entrepreneuriale ?	27
DEUXIEME PARTIE : LES COMPETENCES ENTREPRENEURIALES SELON LE REFERENTIEL ENTRECOMP	30
3 Le référentiel EntreComp	30
3.1 Bref aperçu historique sur les efforts de la Commission européenne	30
3.2 Le Cadre de référence européen des compétences entrepreneuriales : EntreComp.....	30
4 Analyse d'EntreComp	32
4.1 Dimensions du référentiel.....	32
4.2 Avantages et limites	34

4.2.1	Les avantages du référentiel	34
4.2.2	Ses limites	34
TROISIEME PARTIE : TRAVAIL EMPIRIQUE ET PERSPECTIVES		36
5	Le dispositif « chèques-formation à la création d'entreprise » et l'agrément	36
5.1	Le dispositif chèques-formation à la création d'entreprise	36
5.1.1	Bref aperçu historique	36
5.1.2	Modalités de fonctionnement du chèque-formation à la création d'entreprise	37
5.1.3	Les prestataires de services.....	38
5.2	Et l'agrément ?.....	38
5.2.1	La procédure de l'agrément	38
5.2.2	Objectif de la Région wallonne.....	39
6	Enquête sur l'offre de formation des prestataires en Wallonie	39
6.1	Méthodologie de recherche.....	39
6.2	Description de l'offre de formation des prestataires et ses objectifs	40
7	Evaluation des formations en Wallonie et rapprochement EntreComp.....	42
7.1	Evaluation sur base d'une analyse quantitative et rapprochement avec EntreComp	42
7.2	Evaluation sur base d'une analyse approfondie et rapprochement avec EntreComp.....	47
CONCLUSION GENERALE.....		55
OUVERTURES ET PERSPECTIVES.....		57
LA LISTE DES TABLEAUX		59
LA LISTE DES FIGURES		59
LA LISTE DES GRAPHS.....		59
LA LISTE DES SCHEMAS		59
ANNEXES.....		59
INDEX.....		60
BIBLIOGRAPHIE & WEBOGRAPHIE		61

Déclaration d'absence de plagiat

Déclaration d'absence de plagiat

Cette déclaration est à insérer et à signer dans tout travail personnel ou collectif réalisé dans le cadre de la formation HD Eco-Gestion (mémoire, travaux pour des cours et séminaires)

Je déclare que ce travail est exempt de plagiat.

J'ai pris connaissance des risques liés au plagiat en consultant la page <http://www.unamur.be/plagiat>.

J'ai pris connaissance des sanctions à l'égard du plagiat, prévues par le REE de la Faculté des sciences économiques, sociales et de gestion, article 75, consultable sur l'intranet de l'UNamur - Bureau des Etudiants (BVE).

Signature du/des auteur(s) du travail



Informations utiles

Il arrive fréquemment que des étudiants s'adonnent au plagiat sans en être conscients. Ce problème s'est aggravé au fur et à mesure de l'utilisation des informations en provenance de supports informatiques (Internet, ...). Il faut donc être doublement vigilant car le plagiat, qu'il soit volontaire ou involontaire, est suivi de sanctions graves.

L'article 75, § 1 du REE précise qu'il est question de plagiat dès qu'il y a « ... recopiage, même partiel, d'un texte émanant d'une source extérieure dans un travail personnel, que ce soit, un mémoire, un travail, un rapport ou tout autre projet personnel, sans faire usage des guillemets ou tout autre forme d'identification explicite qui permette de distinguer les idées personnelles de celles reprises ailleurs. »

Le même article 75, § 3 précise que les sanctions en cas de plagiat, le jury « peut attribuer la note de 0/20 à l'enseignement concernée » et aller jusqu'à « l'attribution de la note de 0/20 à l'ensemble ou à une partie des épreuves de la période d'évaluation, l'interdiction de poursuivre la période d'évaluation, l'interdiction de s'inscrire à la (ou aux) période(s) d'évaluation suivante(s) ou l'interdiction de participer à certaines évaluations.

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à mon directeur de mémoire, Monsieur Marcus DEJARDIN, professeur chercheur à l'université de Namur, pour sa disponibilité, sa patience et ses judicieux conseils, qui ont contribué à enrichir ma réflexion.

J'aimerais exprimer ma sincère gratitude à Madame Amal MAHJOUS, coordinatrice du département chèque création du Service Public de Wallonie, pour son accueil et sa collaboration afin que mon stage puisse s'effectuer dans de bonnes conditions.

Je remercie également le département « Horaire Décalé » de la faculté des sciences économiques de l'Université de Namur, représenté par Monsieur Eric TOULEMONDE, pour son enseignement de qualité, ainsi que ses professeurs qui ont su nourrir mes réflexions via de nombreux projets, tout en me permettant de continuer à exercer mon activité professionnelle.

Je remercie mon mari pour son soutien inconditionnel, mes chers enfants pour leur patience inestimable, ma chère maman pour son encouragement continu et tous mes frères et sœurs qui m'ont apporté leur soutien moral.

Hommage à mon papa, qui m'a donné la voie de la persévérance, la pertinence et la motivation pour aller le plus loin possible dans ma vie.

Enfin, je présente mes remerciements, mon respect et ma gratitude à toutes les personnes qui ont été là pour moi.

INTRODUCTION

Depuis quelques années, la Région wallonne a pris des initiatives pour promouvoir l'emploi et la création d'entreprises. Outre la simplification des démarches administratives et bien d'autres mesures, on note la subvention des porteurs de projets, des entreprises et l'octroi d'agrément aux prestataires de service via le dispositif des « chèques-formation à la création d'entreprise ».

Ce dispositif permet aux bénéficiaires de recevoir une formation et/ou un accompagnement par un prestataire de service agréé par la Région wallonne avant le lancement de leur activité.

En effet, avec 3393 dossiers gérés par les services du SPW EER (Economie, Emploi-Formation, Recherche) en 2019 et un budget de 2 276 908.40€, qui constitue 19.77% du budget consacré au financement du dispositif chèques-entreprises en Wallonie (emploi wallonie, 2019).

Dans ce cadre, il est pertinent de s'intéresser à l'évaluation de l'offre de formation dispensée par les prestataires de service agréés chèques-formation à la création d'entreprise. Pour ce faire, nous nous baserons sur un référentiel des compétences entrepreneuriales de la Commission européenne EntreComp, publié en 2016 et testé pour la première fois dans notre recherche. Notre objectif sera notamment de faire un rapprochement entre l'offre de formation des prestataires à l'aune du référentiel EntreComp. Nous n'aborderons donc pas le bénéficiaire et l'évaluation en termes d'impact de la formation.

Le choix du thème de ce mémoire donne suite à la demande du Service Public de Wallonie (SPW) d'évaluer l'offre de formation de ses prestataires. Le travail de recherche a été réalisé en collaboration avec la Direction de la Formation professionnelle (DFP).

La formation entrepreneuriale suscite l'intérêt non seulement des futurs entrepreneurs pour bien se former et se préparer à réaliser leurs projets entrepreneuriaux, mais aussi des formateurs qui doivent s'adapter aux besoins du marché dans un environnement en changement continu pour construire leur offre de formation.

Pour ce faire, les formateurs en entrepreneuriat utilisent la pédagogie classique et la pédagogie active. Les recherches de Surlemont et Kearney (2009) soulignent que la pédagogie active est une pédagogie entreprenante qui développe les capacités dites « entrepreneuriales » associées à l'esprit d'entreprendre, citant par exemple la méthode du « Learning by doing ».

Nous tâcherons de répondre à la problématique suivante : comment évaluer l'offre de formation dispensée par les prestataires de service agréés aux bénéficiaires des chèques-formation à la création d'entreprise en regard du référentiel EntreComp et quels sont les résultats de cette évaluation ?

Afin de mener à bien notre recherche, un stage a été réalisé à la Région wallonne, dès le mois de novembre. Prévu jusque fin juin, celui-ci a été écourté en raison du confinement imposé pour enrayer la crise sanitaire engendrée par le COVID-19.

Afin de traiter le sujet et répondre à notre problématique, une revue de littérature a été effectuée et une méthodologie de recherche empirique a été établie qui consiste en une étude quantitative via un questionnaire émis à destination des prestataires, des interviews, des informations issues de notre stage, le référentiel EntreComp, les dossiers d'agréments des prestataires ainsi des sites officiels d'informations du SPW. L'étude quantitative a été complétée par une étude approfondie en évaluant un bloc de formation d'un prestataire de service, le rapprochant ainsi avec les compétences d'EntreComp.

Cette recherche a été l'occasion d'une collaboration avec le SPW EER et dont l'objectif est d'analyser et évaluer l'offre de formation à destination des futurs entrepreneurs à la lumière du référentiel EntreComp.

Ce mémoire sera divisé en trois grandes parties :

- La première partie se focalisera essentiellement sur le cadre conceptuel en définissant les notions d'entrepreneuriat, d'écosystème entrepreneurial, d'entrepreneur et d'esprit d'entreprendre. Nous les examinerons à partir d'une revue de littérature scientifique.
- La deuxième partie s'intéressera principalement à la formation des entrepreneurs, aux pédagogies entrepreneuriales ainsi qu'aux modalités d'apprentissage dans une formation entrepreneuriale.
- La troisième et dernière partie portera sur l'évaluation des formations en regard du référentiel européen EntreComp (Commission européenne, 2016). Cette partie repose notamment sur deux types d'analyse ; une analyse quantitative par questionnaire réalisée auprès des prestataires de services agréés, dans le cadre du dispositif chèques-formation à la création d'entreprise. Cette étude vise, dans un premier temps, à déterminer les modalités d'apprentissage utilisées pour former les porteurs de projets. Dans un second temps, il s'agira d'évaluer ces formations selon le référentiel européen EntreComp. Une deuxième analyse approfondie permettra d'évaluer un bloc de formation par une grille d'évaluation afin de le rapprocher des compétences entrepreneuriales EntreComp et de formuler quelques conclusions et perspectives.

PREMIERE PARTIE : ETAT DE L'ART

Nous allons commencer cette partie par cerner et définir, dans un premier temps, les concepts suivants : l'entrepreneuriat, l'écosystème entrepreneurial, l'entrepreneur et l'esprit d'entreprendre.

Dans un deuxième temps, nous nous intéresserons au concept de « pédagogie entrepreneuriale », aux modalités d'apprentissage proposées aux entrepreneurs, ainsi qu'au concept de « compétences entrepreneuriales ». Nous nous baserons sur la littérature et listerons les différentes études menées à ce sujet.

1 Eléments de définition : les quatre E

Pour commencer, nous cernons les quatre concepts clés de notre recherche : l'entrepreneuriat, l'écosystème entrepreneurial, l'entrepreneur et l'esprit d'entreprendre.

Pourquoi ces quatre concepts ? Parce que notre objet de recherche est centré sur la formation des **entrepreneurs** ou porteurs de projets dispensée par les formateurs ou prestataires de services dans le domaine de l'**entrepreneuriat**. Ces porteurs de projets se trouvent dans un **écosystème entrepreneurial** et doivent avoir un **esprit d'entreprendre** pour mener à bien leurs formations et donc leurs projets entreprenants.

1.1 Entrepreneuriat

L'entrepreneuriat est un concept qui n'est pas univoque. Nous pouvons l'aborder de différentes manières et à partir de différentes disciplines : en sciences de gestion, mais aussi en psychologie (la personnalité de l'entrepreneur et ses motivations), en sciences de l'éducation (les capacités entrepreneuriales.), en sociologie, et en sciences politiques. (Janssen, 2009).

1.1.1 Définition générale

La littérature relative au concept d'entrepreneuriat propose une grande variété de définitions.

Selon Pierre Chaix, « *l'entrepreneuriat consiste à créer de nouvelles entreprises ou à revitaliser des entreprises existantes au travers de nouveaux business innovants, en réponse à des opportunités de marché identifiées* » (Chaix, 2018, p. 30). Cette définition nous permet de comprendre qu'il y a une relation directe entre l'entrepreneuriat et la création d'entreprise en prenant en compte les opportunités liées au marché.

La Commission européenne (2006) définit l'entrepreneuriat dans une perspective qui se trouve au-delà de la création d'entreprise « *l'entrepreneuriat est une compétence clé pour tous : elle aide les jeunes à être plus créatifs et acquérir un surcroît d'assurance dans toutes les activités qu'ils entreprennent et les incite à agir d'une manière socialement responsable* ». Cité par (Toutain & Salgado, 2012, p. 3).

1.1.2 Les paradigmes de l'entrepreneuriat

Fayolle et Verstraete, concluent que l'entrepreneuriat est un domaine très hétérogène et complexe. Il est difficile d'aboutir à une seule définition.

Ces deux chercheurs proposent alors de situer la définition de l'entrepreneuriat en référence à quatre paradigmes : (Verstraete & Fayolle, 2005), cité par (Janssen, 2009, p. 26).

- **Le paradigme de l'opportunité d'affaires** : *« cette perspective définit l'entrepreneuriat comme la capacité à créer ou à repérer des opportunités et à les exploiter »* (Shane & Venkataraman, 2000), cité par (Janssen, 2009, p. 26).
- **Le paradigme de la création d'une organisation** : ce courant définit l'entrepreneuriat comme *« la création d'une organisation par une ou plusieurs personnes »* (Gartner & S.A, 1995), cité par (Janssen, 2009, p. 26).
- **Le paradigme de la création de la valeur** : ce courant définit l'entrepreneuriat comme *« un phénomène ou un processus créant de la valeur, qu'elle soit individuelle, économique ou sociale »* (Bruyat & Julien, 2000), cité par (Janssen, 2009, p. 26).
- **Le paradigme de l'innovation** : cette approche donne une grande importance à l'innovation dans la définition de l'entrepreneuriat ; *« elle associe la création de valeur au caractère novateur de l'opportunité »* (Drucker, 1985) et (Julien & Marchesnay, 1996), cité par (Janssen, 2009, p. 26).

Dans la même idée, la trilogie¹ de Schumpeter met l'accent sur la différence entre invention (inventeur), innovation (innovateur) et diffusion (entrepreneur) (Schumpeter J., 1934) cité par (Laurent, 2020).

D'après ces définitions, nous pouvons conclure que l'entrepreneuriat se focalise sur quatre principaux concepts : l'entrepreneur, les ressources à mobiliser, la création de la valeur et l'opportunité.

- **L'entrepreneur** : défini comme *« l'individu qui réussit à identifier dans son environnement une opportunité et qui arrive à réunir les ressources nécessaires pour l'exploiter en vue de créer de la valeur »* (Janssen, 2009, p. 35). Ce concept sera développé dans le point suivant.
- **Les ressources à mobiliser** : pour que l'entrepreneur atteigne ses objectifs ; il doit contrôler ses ressources (Surlmont & Kearney, 2009).
- **La création de la valeur** : se définit comme la création de toute forme de richesse en tenant compte des motivations qui poussent l'entrepreneur à se lancer dans l'entrepreneuriat (Surlmont & Kearney, 2009).
- **L'opportunité** : selon Schumpeter, l'entrepreneur doit saisir les changements dans l'environnement et les exploiter comme opportunités. (Schumpeter J., 1912). Selon Fayolle c'est une notion centrale de l'entrepreneuriat. L'entrepreneur pourra ainsi saisir cette opportunité en fonction de ses aspirations (Fayolle A., 1997).

Après avoir défini l'entrepreneuriat selon les quatre paradigmes, nous allons voir une autre définition de ce concept selon les chercheurs.

¹ La trilogie schumpétérienne divise le processus de changement technologique en trois phases : invention, innovation et diffusion

1.1.3 L'entrepreneuriat entre risque et incertitude

Knight met en évidence la différence entre les notions de *risque* et d'*incertitude* liées à la fonction entrepreneuriale. Selon Knight, le risque est une probabilité que l'on peut connaître (qui peut être évaluée en termes probabilistes), tandis que l'incertitude est une probabilité non calculable avec des scénarios non identifiables (Knight, 1921) cité par (Capron, 2009, pp. 17-19).

Le mind-map (Figure 1) ci-dessous nous fournit une définition visuelle de l'entrepreneuriat mettant en avant les concepts de risque et d'incertitude. (Hermans, 2020).

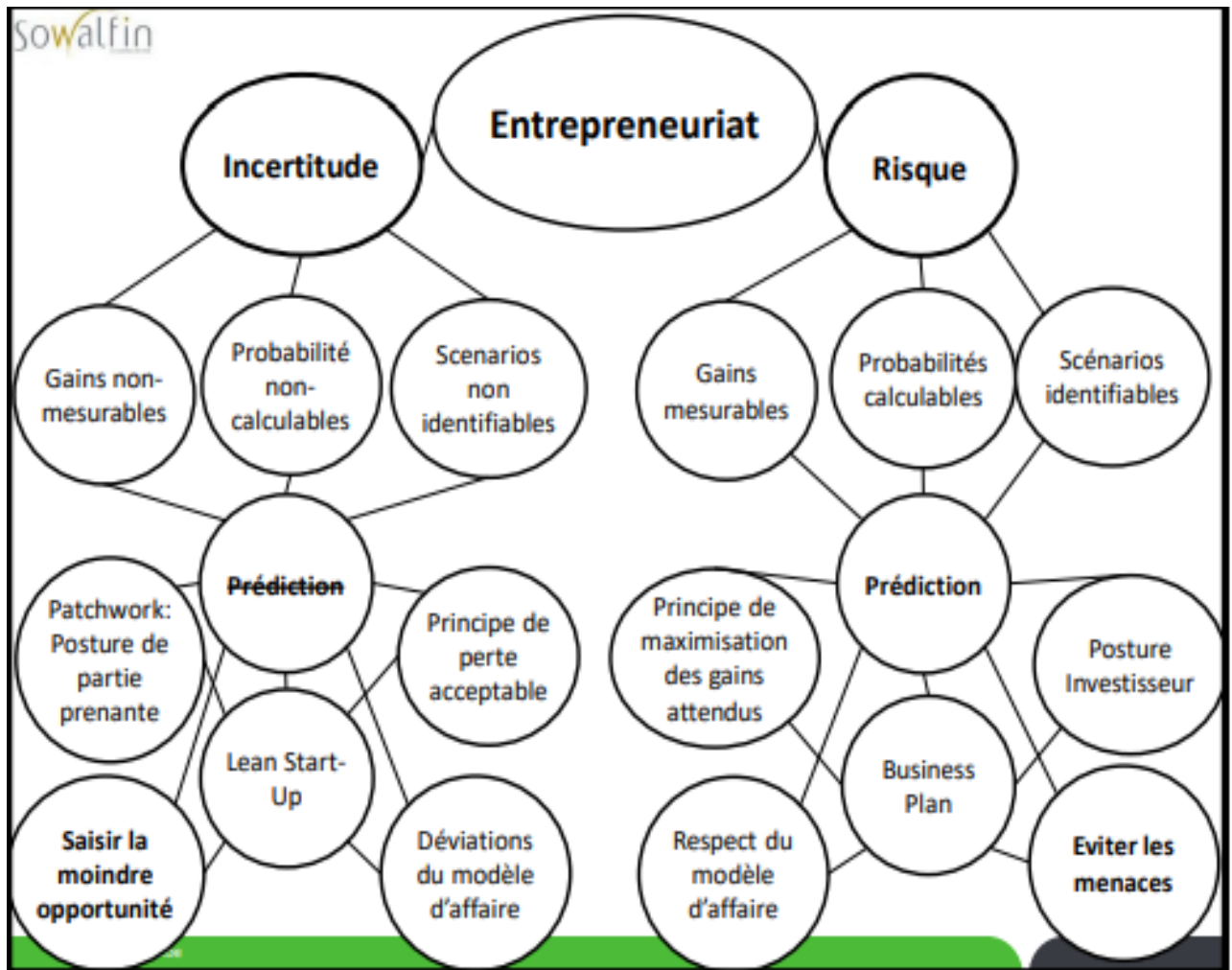


Figure 1 Mind map / Entrepreneuriat (Hermans, 2020).

A partir de ce mind map, nous pouvons définir l'entrepreneuriat entre risque et incertitude.

Selon Knight, l'entrepreneuriat agit dans un contexte d'incertitude, c'est-à-dire, que l'entrepreneur (nous allons détailler ce concept après) ne peut pas prédire l'avenir, il est responsable de toutes les décisions en situation d'incertitude.

Cet entrepreneur, défini par Knight, ne peut ni identifier les scénarios du projet, ni calculer les probabilités, ni mesurer les gains relatifs à son projet. L'entrepreneur suit donc, la méthode d'une Lean start-up qui peut être définie comme un système itératif qui repose sur le principe

de la vérification de la validité des concepts « validated learning », le design itératif et l'expérimentation du produit (définition de Lean Startup, 2020). Ce concept a été développé par l'entrepreneur américain Éric Ries en 2008. Ries définit le Lean startup comme suit « *la méthode Lean Startup permet de mettre le client au centre de la réflexion sur les nouveaux produits et de vérifier la validité de l'intuition des concepteurs par la confirmation* » (Ries, 2011, p. 4).

Cette méthode permet à l'entrepreneur de saisir la moindre opportunité tout en acceptant la perte.

Contrairement à Knight, Saras D. Sarasvathy, doctorante d'Herbert Simon, Lauréat du prix Nobel d'économie en 1978, élabore les logiques d'action de l'entrepreneuriat en situation de risque. L'entrepreneur selon Sarasvathy, est quelqu'un qui sait prédire l'avenir, via des scénarios identifiables, des probabilités calculables et des gains mesurables en établissant un modèle d'affaires (Sarasvathy, 2001).

Dans le même contexte, la Commission européenne a défini l'entrepreneuriat comme suit : « *un état d'esprit ainsi que le processus de création et de développement de l'activité économique par la combinaison de la prise de risque, de la créativité et/ou de l'innovation et d'une saine gestion, dans une organisation nouvelle ou existante* » (EC, 2012), cité par (De Mulder & Godefroid, 2016, p. 69).

Nous pouvons aussi faire la distinction entre l'entrepreneuriat et l'intrapreneuriat.

1.1.4 L'intrapreneuriat

L'intrapreneuriat est une démarche interne de l'entreprise qui permet à l'intrapreneur de développer des idées et d'innover (Pinchot, 1985).

Janssen définit l'intrapreneuriat comme : « *l'ensemble des démarches et des comportements stratégiques et organisationnels, liés à la découverte et à l'exploitation de nouvelles occasions de création de valeur au sein d'organisations existantes. L'agent en charge de cette démarche est par sa part qualifié d'intrapreneur* » (Janssen, 2009, p. 305).

Pour conclure ce point concernant la définition de l'entrepreneuriat, nous pouvons constater que ce n'est pas une tâche aisée de cibler une seule définition. Il n'existe en effet pas de définition exacte en raison, notamment, de son caractère interdisciplinaire. Cet argument rejoint celui d'Audretsch dans sa conclusion sur la définition de l'entrepreneuriat (Audretsch D. , 2002).

Dans le cadre de ce présent mémoire, nous choisissons d'accepter le concept d'entrepreneuriat dans son hétérogénéité et le considérer comme un concept constitué de quatre paradigmes car nous allons nous intéresser principalement au concept de la création de valeur. En outre, nous allons nous intéresser à l'entrepreneuriat en situation de risque, car nous allons parler de l'impact du plan d'affaires comme modalité d'apprentissage dans le cadre de la formation des entrepreneurs.

Selon Pierre Chaix, l'entrepreneuriat participe d'un écosystème avec les incubateurs, le support des universités et d'organisations diverses. (Chaix, 2018). Mais qu'est-ce que l'écosystème entrepreneurial ?

1.2 Ecosystème entrepreneurial

Un système plus ou moins favorable à l'entrepreneuriat peut être mis en place. Selon Stam et Spigel (2016), l'écosystème entrepreneurial est lié à ce que nous pouvons offrir sur un territoire géographique en termes d'infrastructures, de politiques publiques, d'aides, etc.

1.2.1 Définition de l'écosystème entrepreneurial

L'écosystème entrepreneurial peut être défini comme : « *un ensemble d'acteurs et de facteurs interdépendants coordonnés de manière à permettre un entrepreneuriat productif sur un territoire particulier* » (Stam & Spigel, 2016, p. 1 ; notre traduction)

Baumol, considère l'entrepreneuriat productif comme le résultat d'un entrepreneuriat réussi et ambitieux. (Baumol, 1990). La notion d'«entrepreneuriat productif» est définie, selon Baumol, comme « *toute activité entrepreneuriale qui contribue directement ou indirectement à la production nette de l'économie ou à la capacité de produire une production supplémentaire* » (Baumol, 1990, p. 30)

Certains chercheurs se sont intéressés à l'écosystème ou l'« *environnement entrepreneurial* », pour expliquer et confirmer l'influence des facteurs socio-économiques régionaux sur le processus d'entrepreneuriat. (Pennings, 1982), (Dubini, 1989), (Van de Ven, 1993), (Barhami & Evans, 1995), cité par (Stam & Spigel, 2016, p. 1).

Nous allons présenter ce modèle via la figure 2 ci-dessous :

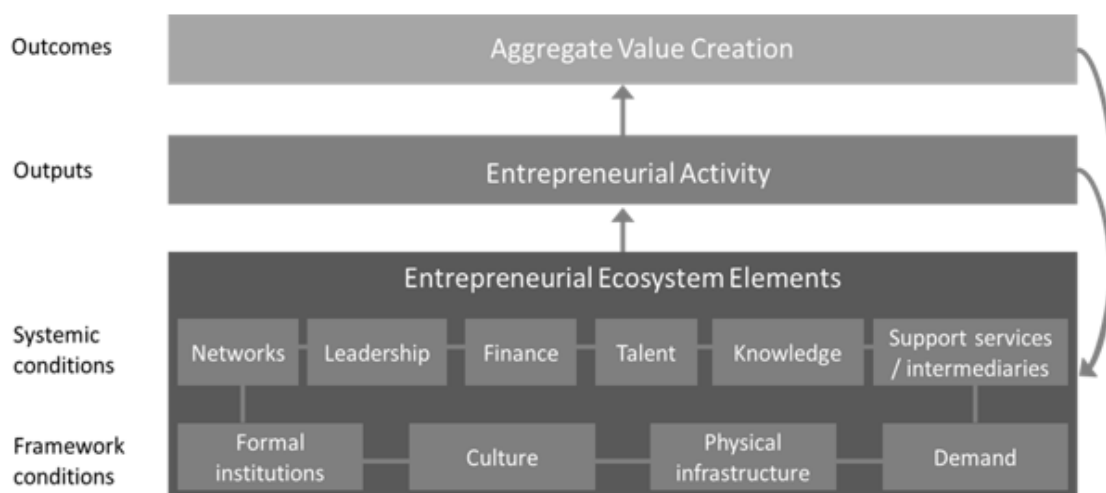


Figure 2 Principaux éléments, produits et résultats de l'écosystème entrepreneurial (Stam, 2015)

Ce modèle entrepreneurial, présenté par Stam en 2015, met la lumière sur les éléments importants de l'écosystème entrepreneurial : les conditions-cadres, les conditions systémiques, les produits et les résultats. Il présente une forme de causalité ascendante et descendante entre ces quatre éléments. (Stam & Spigel, 2016).

Nous pouvons distinguer deux interactions importantes qui constituent l'écosystème entrepreneurial : les interactions entre les éléments constituant les conditions cadres et leurs interactions avec les acteurs des conditions systémiques, et vice-versa.

Selon Stam et Spiegel, les conditions systémiques se trouvent au centre de l'écosystème : les réseaux d'entrepreneurs, le leadership, les finances, les talents, les connaissances et les services de soutien. L'interaction entre ces éléments des conditions systémiques est cruciale pour un écosystème réussi.

En effet, les réseaux d'entrepreneurs favorisent l'accès à l'information permettant une distribution des connaissances. Mais l'élément le plus important d'un écosystème entrepreneurial efficace, selon Stam et Spiegel, est la présence du capital humain, c'est-à-dire le fait d'avoir des personnes qui ont du talent, qualifiées dans leurs fonctions, (Acs & Armington, 2004) et ainsi faire appel à la connaissance (Audretsch & Lehmann, 2005). Le capital financier est aussi important pour les investisseurs et pour soutenir les projets entrepreneuriaux.

Spiegel définit l'écosystème entrepreneurial comme : « *des combinaisons d'éléments sociaux, politiques, économiques et culturels au sein d'une région, qui soutiennent le développement et la croissance de jeunes entreprises innovantes et encouragent les entrepreneurs naissants et d'autres acteurs à prendre les risques de lancer, de financer et d'aider de toute autre manière des entreprises à haut risque* » (Spiegel, 2015) cité par (Stam & Spiegel, 2016, p. 10 ; notre traduction)

C'est l'interaction et l'interconnexion de tous ses éléments qui permettent d'avoir un écosystème plus ou moins favorable à l'entrepreneuriat (Isenberg, 2011).

1.2.2 GEM : Comparer l'écosystème entrepreneurial belge

Qu'est-ce que le GEM ?

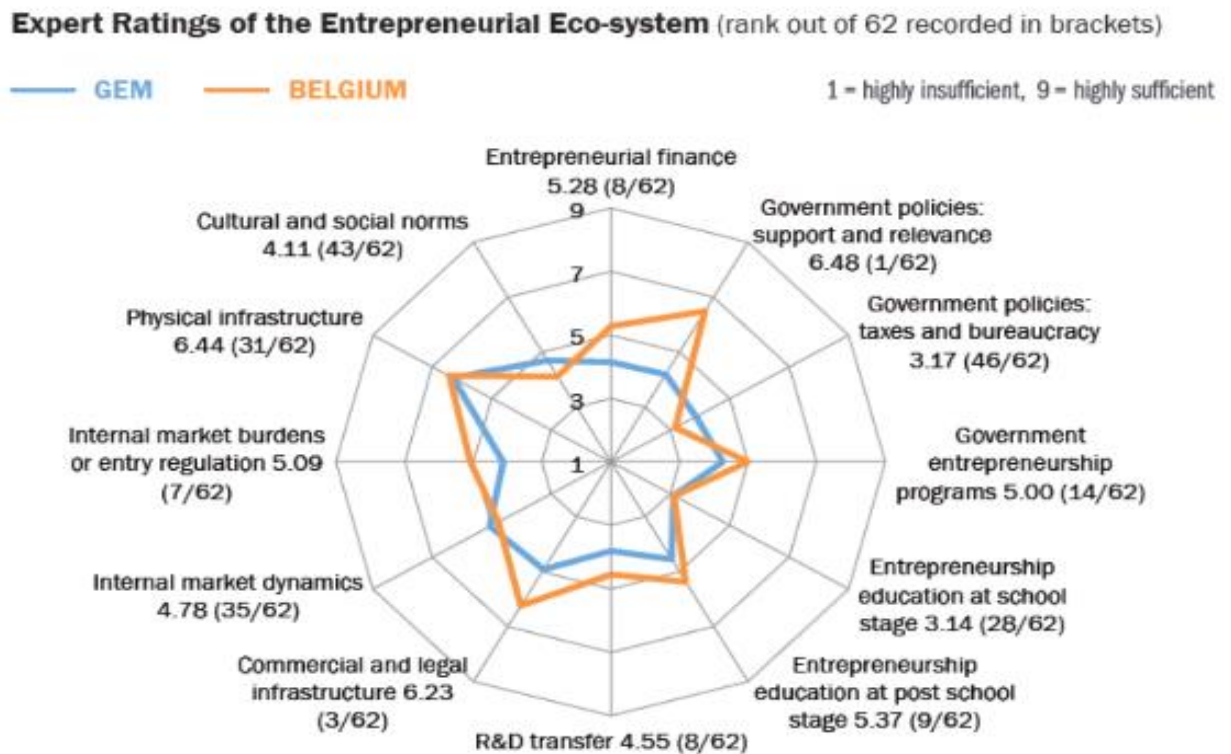
Le Global Entrepreneurship Monitor est un projet de suivi global qui fournit une représentation nationale et internationale de l'entrepreneuriat (Janssen, 2009).

La Belgique comparée au GEM

Pour bien nous situer par rapport à d'autres pays, nous procédons à la comparaison de l'écosystème entrepreneurial belge au moyen du Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Celui-ci est un outil d'analyse comparative entre pays participants, mais il fournit aussi des explications, des recommandations et des pistes d'étude et réflexion. (Torres & Eminet, 2005).

L'enquête du GEM, que nous présentons ci-dessous, se base sur des évaluations d'experts de l'écosystème entrepreneurial. Un classement est donné parmi les 62 pays participants en 2015, celui-ci est affiché entre parenthèses dans la figure 3. (Laurent, 2020).

La Belgique comparée au GEM : Rapport 2015-2016



Source: GEM, 2015/2016.

Figure 3 La Belgique comparée aux pays participant au GEM en termes d'écosystème entrepreneurial.

D'après la figure 3 ci-dessus, nous constatons que la Belgique est assez bien classée dans les domaines suivants : les programmes gouvernementaux en faveur de l'esprit d'entreprise ; l'éducation à l'esprit d'entreprise au niveau post-scolaire et enfin, l'infrastructure commerciale et juridique.

Par contre au niveau des normes culturelles et sociales, nous sommes mal classés. Ceci peut être mis en lien avec les préférences des individus. Ceux-ci peuvent par exemple préférer avoir un emploi sécurisé, plutôt que de créer leur propre activité. (Laurent, 2020).

Les résultats issus du GEM sont donnés à titre de comparaison. Nous allons explorer dans le point suivant le profil de l'individu choisissant son occupation selon plusieurs critères.

1.3 Entrepreneur

L'entrepreneur est l'élément clé de l'entrepreneuriat. Nous allons essayer de cerner la définition de ce concept à partir de différentes études à ce sujet.

1.3.1 Définitions et champs d'actions

L'entrepreneur est un agent économique ou un individu qui va prendre une décision, ce que nous allons appeler un choix occupationnel, c'est-à-dire, qui va choisir l'occupation (le travail)

entre différentes possibilités (Laurent, 2020): la création d'une entreprise ou toutes les autres alternatives d'emploi. Il va comparer le pour et le contre de son choix occupationnel en fonction des revenus attendus des différentes options, selon la formule suivante :

Choix occupationnel = f (revenus attendus)

Nous pouvons expliquer cette formule comme suit : le choix occupationnel va dépendre des revenus attendus par l'individu ; s'agissant de revenus, ceux-ci ne sont pas uniquement des revenus monétaires ; ils peuvent prendre plus largement la forme d'utilités attendues (satisfaction ou autres). Les travaux de Kihlstrom et Laffont donnent à l'individu la possibilité de choisir son activité (soit en tant qu'indépendant ou salarié) en prenant en considération le facteur « *risque* » (Kihlström & Laffont, 1979). Dans leur modélisation, un travail salarié est considéré comme non risqué et une activité indépendante est dite « hasardeuse ».

Selon Dejardin (2006) : « *la probabilité d'être entrepreneur est une fonction croissante de l'écart entre le profit attendu à la suite de l'acte d'entreprendre et le revenu attendu d'une occupation comme salarié* » (Dejardin, 2006, p. 193), en précisant que cet écart peut être déterminé par plusieurs facteurs, notamment le facteur régional. Kangasharju suggère que ce facteur régional détermine le revenu (Kangasharju, 2000).

Ses bénéfices ou revenus attendus dépendent de différentes caractéristiques, selon la formule suivante :

Revenus attendus = g (caractéristiques individuelles, contexte économique, social, politique, institutionnel)

Explication :

Les caractéristiques individuelles : est-ce que l'agent a réellement les qualifications, l'éducation ou encore les compétences pour créer une entreprise ? Ou cet agent pourrait-il trouver d'autres opportunités dans le marché du travail qui s'offrent à lui avec des revenus élevés ?

La situation régionale pourrait influencer le choix occupationnel de l'individu (Dejardin, 2006) et donc de se tourner vers l'expérience entrepreneuriale ou vers le travail salarié. Le facteur régional est exprimé par le contexte économique : est-ce que cet agent se trouve dans une économie en croissance avec beaucoup d'opportunités d'emploi et d'opportunités de créer un business ? Ou encore est-ce que la situation politique et institutionnelle est favorable à la création d'un business ou pas ?

Toutes ces caractéristiques vont influencer le revenu attendu de l'agent, qui sur base de ces caractéristiques, va faire un choix, soit de créer une entreprise ou d'aller vers d'autres alternatives d'emploi ou de non emploi.

Les variables qui définissent le contexte institutionnel comme des variables fiscales, culturelles, vont aussi influencer la décision de l'agent, de choisir la création d'entreprise ou avoir un emploi, notamment au niveau de la couverture sociale, le régime fiscal, le système de réglementation (barrières administratives), la protection de la propriété intellectuelle, l'accès au crédit, la culture entrepreneuriale. (Laurent, 2020).

Dans d'autres termes, Shapero et Sokol (1982), parlent du *choix de l'évènement entrepreneurial*. Ces deux chercheurs parlent aussi de la désirabilité et de la faisabilité perçues par l'individu. Notons que la perception de désirabilité est déterminée par le système de valeur soutenu par l'environnement social, familial, éducatif et professionnel. Les deux chercheurs précisent que : « *de manière spécifique, dans un système social qui accorde une grande valeur à la création d'entreprise, on s'attend à ce que davantage d'individus choisissent cette voie en période de transition. De manière plus diffuse, un système social qui accorde une grande valeur à l'innovation, à la prise de risque et à l'indépendance est davantage enclin à produire des événements entrepreneuriaux qu'un système aux valeurs contrastées de ce point de vue* » (Shapero & Sokol, 1982, p. 83) cité par (Dejardin, 2019).

Shapero et Sokol (1982) proposent donc (figure 4) une explication sur les éléments clés qui peuvent changer le choix de l'individu au cours de sa vie.

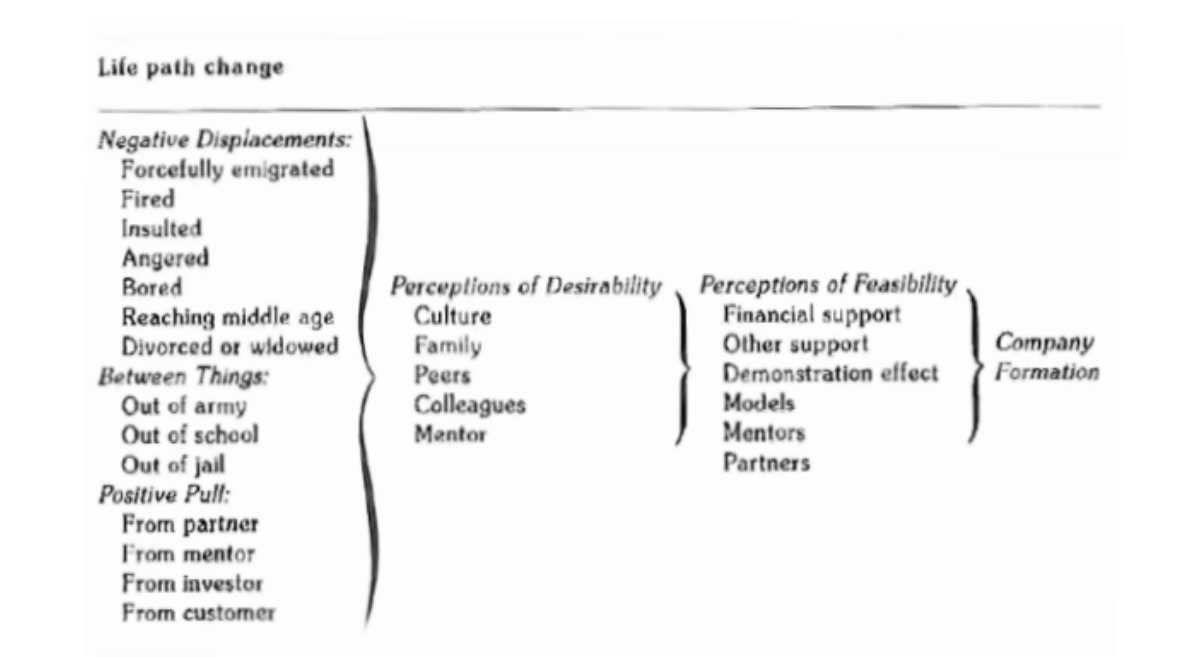


Figure 4 La formation de l'évènement entrepreneurial (Shapero et Sokol, 1982, p 83).

Nous pouvons distinguer entre les perceptions de faisabilité mettant l'accent sur les sources de financement, les partenaires du candidat entrepreneur, les effets de démonstrations et de l'aide éventuelle donnée par les conseillers à la création d'entreprise.

Les perceptions de désirabilité sont déterminées par l'environnement social, familial, éducatif et professionnel contribuant au système de valeurs de l'individu. (Dejardin, 2019, p. 19).

Les éléments qui peuvent déclencher le changement chez l'individu, selon Shapero et Sokol, peuvent être négatifs comme l'émigration forcée, la perte d'emploi, l'ennui et la frustration au travail ; mais ils peuvent aussi être positifs, comme l'aide financière, un client potentiel, l'aide d'un collègue ou encore le soutien d'un conseiller.

1.3.2 Les types d'entrepreneur

Par ailleurs, Stam et al. (2012) distingue entre un entrepreneur ambitieux et un entrepreneur moyen. L'entrepreneur ambitieux est un individu qui explore les possibilités de découvrir de

nouveaux biens et services et de bien les exploiter. Quant à l'entrepreneur moyen, il se contente d'être son propre patron ou de s'épanouir en devenant propriétaires d'une entreprise. Il ajoute que l'entrepreneur ambitieux est plus apte à avoir une croissance, ou une innovation de son entreprise qu'un entrepreneur moyen. (Stam, et al., 2012).

Gartner affirme que « *l'entrepreneur n'est pas un état d'existence fixe, mais plutôt un rôle que les individus entreprennent pour créer des organisations* » (Gartner W. , 1989, p. 64).

D'après cette définition, nous pouvons dire que l'entrepreneur a une posture entrepreneuriale qui a pour objectif la création de l'entreprise.

A ce stade de notre réflexion, nous pouvons distinguer aussi, entre « *l'entrepreneurship* » et le « *leadership* ». La première notion désigne l'aptitude de l'individu à saisir l'opportunité et la prise de risque en externe, tandis que le leadership exprime l'aptitude de l'individu à prendre les commandes en interne. (Marchesnay, 2014).

Schumpeter et Kirzner sont associés à deux courants différents dans la théorie de l'entrepreneuriat (Capron, 2009). Pour Schumpeter, l'entrepreneur est une source de déséquilibre à l'origine de la destruction créatrice qui évolue dans le système économique. Ce processus est étudié par de nombreuses recherches en confirmant que « *c'est un processus de destruction créatrice qui est la cause principale de la croissance* », cité par (Cahuc & Zylberberg, 2015, p. 22).

Pour Kirzner, l'entrepreneur est une source d'équilibre car il peut jouer le rôle d'arbitrage dans un marché en déséquilibre (Kirzner, 1973). En relevant les imperfections du marché et le déséquilibre entre l'offre et la demande, il peut dégager une mauvaise utilisation des ressources et restaurer l'équilibre en utilisant efficacement ces ressources. (Capron, 2009, p. 18).

Selon Thurik et Wennekers, l'entrepreneur ne constitue pas une catégorie professionnelle bien définie. Nous pouvons distinguer deux dimensions : ce qui est Entrepreneurial ou Managerial, qui renvoient aux fonctions, d'une part, et les Travailleurs indépendants ou Salariés, qui renvoient à des statuts, d'autre part. Sur base de ces dimensions, nous pouvons distinguer trois types d'entrepreneurs dans le tableau 1 (Thurik & Wennekers, 1999) :

Three types of entrepreneurs		
	Self-employed	Employee
Entrepreneurial	Schumpeterian entrepreneurs	Intrapreneurs
Managerial	Managerial business owners	Executive managers

Tableau 1 Les trois types d'entrepreneurs (Thurik & Wennekers, 1999)

➤ *Les entrepreneurs schumpétériens* : Ce sont des entrepreneurs qui dirigent des entreprises indépendantes qui innovent et détruisent de manière créative les structures de marché existantes. Cette situation n'est pas permanente. Après avoir réalisé leurs objectifs, les

entrepreneurs schumpétériens entrent dans une relative routine et deviennent des chefs d'entreprise (*managerial business owners*), ou lancent de nouvelles entreprises.

L'entrepreneur schumpétérien est un innovateur ; il n'assume pas le risque financier de l'entreprise (Capron, 2009, p. 17). Schumpeter distingue en effet entre la fonction entrepreneuriale et la fonction capitaliste même si ces deux fonctions peuvent être exercées par une seule et même personne (Capron, 2009).

Marchesnay (2014) explique la démarche managériale et la démarche entrepreneuriale, en prenant en compte les conséquences de la prise de risque. Il précise « *Alors que la démarche managériale privilégie l'investissement financier et technologique, la démarche entrepreneuriale met en avant l'investissement personnel, incluant essentiellement l'engagement en temps, en savoirs et en compétences. La prise de risque est le fait de l'« entreprenant », c'est-à-dire de tout individu qui développe un projet dont, en cas d'échec, il accepte d'assumer les conséquences* » (Marchesnay, 2014, p. 14).

- *Les intrapreneurs* : prennent les initiatives au nom de leur employeurs pour développer ou innover, afin d'incarner le leadership des grandes entreprises.

Plusieurs chercheurs scientifiques ont étudié le profil de l'intrapreneur. Pour Pinchot, « *L'intrapreneur correspond à tout rêve qui agit* » (Pinchot, 1985) cité par (Arnaud, Legrand, & Maton, 2012, p. 57). Il constitue le point d'intersection entre l'entrepreneur et le manager traditionnel. L'intrapreneur est donc, une personne salariée et indépendante en même temps au sein de sa société.

- *Les dirigeants d'entreprises (managerial business owners)* : on y retrouve la majorité des petites entreprises, dirigées par des entrepreneurs indépendants. Kirchhoff (1994) les appelle « le noyau économique ». Ce sont principalement les franchisés, les commerçants et les personnes qui exercent les professions libérales (Kirchhoff, 1994).

Enfin, nous pouvons conclure que l'entrepreneur peut être défini comme un innovateur ou comme un preneur de risque ou encore comme un capteur d'opportunités, selon Schumpeter, Knight et Kirzner, cité par (Capron, 2009).

1.4 Esprit d'entreprendre

1.4.1 Qu'est-ce que l'esprit d'entreprendre ?

La littérature relève diverses définitions du concept « Esprit d'entreprendre ». On peut citer cette définition reprise de Surlemont et Kearney (2009) par l'enseignement en Communauté française de Belgique : « *L'esprit d'entreprendre est une compétence de base qui doit être acquise par l'apprentissage tout au long de la vie et qui favorise la satisfaction professionnelle et l'épanouissement personnel. Il puise son énergie dans les attitudes qui le définissent : la persévérance, la créativité, l'optimisme, la responsabilité, l'esprit d'équipe, l'énergie autonome, l'initiative et repose avant tout sur le savoir être de l'individu. La distinction est donc faite entre compétences stratégiques (esprit d'entreprendre) et compétences spécifiques (esprit d'entreprise)* » (Gouvernement Belge, SPF Economie, 2004), cité par (Surlemont & Kearney, 2009, p. 26).

D'après cette définition, nous pouvons dire que l'esprit d'entreprendre est une compétence transversale qui permet à l'individu d'acquérir des attitudes favorables à l'entrepreneuriat. C'est un état d'esprit et une mentalité qui pousse l'individu à repérer des opportunités. Selon Albert et Marion : « *l'esprit d'entreprendre vise une question de mentalité, d'état d'esprit, un ensemble d'idées, une façon de penser et une capacité à repérer, explorer et exploiter ce qui représente une opportunité* » (Albert & Marion, 1997), cité par (Surlémont & Kearney, 2009, p. 25).

Une autre façon de définir l'esprit d'entreprendre est donnée dans le référentiel des compétences entrepreneuriales de la Commission européenne en 2016 : « *Entreprendre, c'est agir sur des opportunités ou des idées et les transformer en valeur utile aux autres. La valeur créée peut être financière, culturelle ou sociale* » (FFE-YE, 2012), cité par (Bacigalupo, Kampylis, Punie, & Van den Brande, 2016, p. 10). Cette définition rejoint parfaitement ce que nous avons expliqué précédemment, dans la définition de l'entrepreneuriat « *le paradigme de la création de la valeur* ».

Donc, nous pouvons dire que l'esprit d'entreprendre est une compétence transversale qui peut être appliquée dans n'importe quel domaine de la vie, en donnant aux individus les moyens pour se développer personnellement et socialement, pour s'insérer dans le marché du travail en tant que salarié ou travailleur indépendant et créer ou développer des entreprises à finalité sociale, commerciale ou culturelle, cité par (Bacigalupo, Kampylis, Punie, & Van den Brande, 2016).

Thurik et Wennekers (1999) ont examiné les différentes études sur les conceptions historiques des économistes sur l'esprit d'entreprise et sa relation avec la croissance économique.

Conclusions based upon the historical views of economists			
Items from the framework	Relevant variables found in the literature	Relevant disciplines	Focal unit of observation
Conditions	– (only indirect links were found in the literature; to be discussed in section 3)		
Entrepreneurship	– traits (alertness, perception) – roles of the entrepreneur	– psychology – economics	– individuals – individuals
Intermediate linkages	– newness through start-ups and innovation – markets and competition – equilibrium versus disequilibrium	– industrial economics – industrial economics – economics	– firms – firms and industries – aggregate levels
Economic growth	– (only indirect links were found in the literature; to be discussed in section 3)		

Tableau 2 Les conclusions des différentes visions historiques des économistes sur l'Entrepreneuriat (Thurik & Wennekers, 1999).

Le tableau 2 ci-avant extrait de (Thurik & Wennekers, 1999) résume les conclusions des économistes sur les différents éléments constituant le concept de l'esprit d'entreprise ainsi que sur les variables intermédiaires entre l'esprit d'entreprise et la croissance économique.

Selon les néo-classiques, l'entrepreneur a un rôle primordial de maintien d'équilibre dans les marchés. Schumpeter souligne que l'entrepreneur est l'innovateur de la vie économique.

Les facteurs clés qui lient l'esprit d'entreprise à la croissance économique sont les innovations, la concurrence ainsi que la nouveauté par les start-ups. (Thurik & Wennekers, 1999).

Thurik et Wennekers (1999) ont tenté de distinguer trois niveaux d'analyse lors de l'examen de la relation entre l'esprit d'entreprise et la croissance économique : le niveau des entrepreneurs individuels qui opèrent seuls ou en partenariat ; le niveau de l'entreprise et les niveaux agrégés des industries, des régions et des économies nationales. Selon la même source l'esprit d'entreprise concerne les individus ; tandis que la croissance économique concerne les industries et les nations. Donc, le lien entre l'esprit d'entreprise et la croissance économique désigne une relation entre le niveau individuel et le niveau global.

D'où l'inspiration de la définition de l'esprit d'entreprise par Hébert et Link (1989), Bull et Willard (1993) et Lumpkin et Dess (1996), comme suit : « *l'esprit d'entreprise est la capacité et volonté manifestes des individus, seuls, en équipe, au sein et en dehors des organisations existantes de percevoir et de créer de nouvelles opportunités économiques (nouveaux produits, nouvelles méthodes de production, nouveaux schémas d'organisation et nouvelles combinaisons produit-marché) et d'introduire leurs idées sur le marché, face à l'incertitude et à d'autres obstacles, en prenant des décisions sur le lieu, la forme et l'utilisation des ressources et des institutions* » (Thurik & Wennekers, 1999, p. 51).

1.4.2 Et l'esprit d'entreprise ?

L'esprit d'entreprise est défini par la Commission européenne de la manière suivante dans son livre vert sur l'entrepreneuriat : « *l'esprit d'entreprise désigne un état d'esprit ainsi que le processus de création et de développement de l'activité économique par la combinaison de la prise de risque, de la créativité et/ou de l'innovation et d'une saine gestion, dans une organisation nouvelle ou existante* » (Commission européenne, 2003, p. 6)

Nous pouvons retenir de cette définition, que l'esprit d'entreprise est une caractéristique comportementale des individus. Nous parlons bien ici d'un comportement entrepreneurial (Surlémont & Kearney, 2009) qui exige des compétences et des qualités entrepreneuriales. Ce point, sera l'objet de la section suivante.

Schumpeter, et Shane & Venkataraman, définissent l'esprit d'entreprise comme : « *un processus dans lequel les possibilités de création de nouveaux biens et services sont exploités, évalués et explorés* » (Schumpeter J. , 1934), (Shane & Venkataraman, 2000), cité par (Stam & Spigel, 2016, p. 2, notre traduction).

Ainsi, l'esprit d'entreprise est une mentalité qui encourage l'individu à la création d'entreprise. Et cette dernière n'est qu'une manifestation de l'esprit d'entreprendre. (Capron, 2009).

Nous pouvons encore constater que l'esprit d'entreprendre et l'esprit d'entreprise sont deux notions différentes et compatibles : la vision de l'esprit d'entreprise se développe dans le monde économique, tandis que l'esprit d'entreprendre se focalise sur l'individu (Janssen, 2009).

2 Les pédagogies et les compétences entrepreneuriales

Après avoir défini les mots clés de notre recherche, nous allons à présent nous intéresser à la formation donnée aux entrepreneurs. Nous allons essayer de cerner le concept de formation entrepreneuriale selon la littérature.

2.1 Les pédagogies dans la formation entrepreneuriale

Dans le domaine de la formation entrepreneuriale, nous pouvons distinguer entre la pédagogie classique et la pédagogie active.

La pédagogie classique ou traditionnelle est gérée totalement par le formateur/enseignant. Ce dernier détermine le processus d'apprentissage et prend entièrement la responsabilité de ce processus. Le formateur a donc un rôle essentiel et déterminant dans cette pédagogie, il contrôle et domine ce processus d'apprentissage. (Surlemont & Kearney, 2009).

Par contre la pédagogie entreprenante² ou active selon Surlemont et Kearney est : « *une pédagogie qui développe les capacités associées à l'esprit d'entreprendre de l'apprenant* » (Surlemont & Kearney, 2009, p. 26).

D'après cette définition, nous pouvons dire que la pédagogie entrepreneuriale est une pédagogie active qui développe les capacités dites « entrepreneuriales » associées à l'esprit d'entreprendre. (Surlemont & Kearney, 2009).

2.1.1 Bref historique sur les pédagogies actives

La pédagogie active est née dès la fin du 19^e siècle avec les écrits du philosophe pragmatiste Dewey qui affirme que « *l'apprentissage se fait à la faveur d'expériences progressives qui prennent sens dans la vie de la personne* », cité par (Fayolle & Verzat, 2009, p. 2).

Depuis les années 1930, de nombreux chercheurs observent un changement graduel de la pédagogie traditionnelle ou classique vers une pédagogie de capacités transférables « *pédagogie de maîtrise ou pédagogie par objectifs* », cité par (Fayolle & Verzat, 2009, p. 2), puis vers une pédagogie active par compétences qui vise la professionnalisation.

La théorie constructiviste puis socio-constructiviste (la construction des connaissances) initié par Piaget, justifie un changement de paradigme éducatif. Particulièrement évoquée en entrepreneuriat, cette théorie est centrée sur un processus d'apprentissage mené par l'apprenant à partir de ses motivations. Selon Löbler (2006), cet apprentissage correspond au processus entrepreneurial lui-même (Löbler, 2006), cité par (Fayolle & Verzat, 2009, p. 3).

Dans un monde en très forte mutation, le développement d'un nouveau dispositif d'apprentissage s'est avéré primordial afin de répondre à des compétences plus complexes comme : « *interpréter un problème, reconnaître les opportunités, réagir de façon critique à une situation, travailler en équipe...* ». Ces compétences transversales et complexes permettent aux individus le développement de l'autonomie et le travail en projet. Cité par (Fayolle & Verzat, 2009, p. 2).

² Traduction du mot anglais « enterprising »

2.1.2 Les pédagogies actives et l'entrepreneuriat

Selon Amégan, c'est une pédagogie dite « *non directive* », c'est-à-dire que le formateur se considère comme *facilitateur* d'apprentissage, en mettant l'apprenant en contact avec les situations qui permettent sa progression dans la résolution des problèmes. (Amégan, 1995).

Surlemont et Kearney proposent une comparaison entre la pédagogie active et la pédagogie classique en termes de responsabilisation, selon le tableau 3 ci-après : (Surlemont & Kearney, 2009, p. 44).

Pédagogie entrepreneuriale	Pédagogie classique
Apprenant	Enseignant
<ul style="list-style-type: none">➤ Apprentissage géré par le groupe➤ Indépendance de l'apprenant➤ Apprenant actif➤ Thème : Choisi ou négocié	<ul style="list-style-type: none">➤ Apprentissage géré par l'enseignant➤ Dépendance de l'apprenant➤ Apprenant passif➤ Thème : prédéterminé ou fixé

Tableau 3 Responsabilité dans l'apprentissage (Surlemont & Kearney, 2009)

La pédagogie active pourrait aussi s'apparenter au vieux dicton africain qui dit « *Donne un poisson à une personne, elle mangera un jour ; apprends-lui à pêcher, elle mangera toujours* ».

Quelques études ont été faites par différents chercheurs et ont montré la pertinence de la méthode active dans l'enseignement supérieur. Nous pouvons citer Proulx qui, suivant cette méthodologie, en arrive à la conclusion que: « *l'intégration des contenus de cours et des diverses compétences est supérieure, la motivation et les performances des étudiants sont accrues, le travail en équipe est plus efficace, le taux de diplomation est supérieur (il atteint 90 %) et on obtient une coopération entre professeurs jamais vue auparavant* » (Proulx, 2002) cité par (Fayolle & Verzat, 2009, p. 3).

Certes, ces études ont montré des résultats positifs dans l'enseignement supérieur concernant l'intégration de la pédagogie active. Nous avons utilisé ces études pour notre recherche, car nous n'avons pas trouvé assez d'études dans la formation destinée aux porteurs de projets.

De nombreux problèmes subsistent malgré les résultats encourageants des pédagogies actives. Nous trouvons dans la littérature des études qui relèvent ces difficultés observées dans certaines universités des pays développés : notamment le temps à consacrer à cette pédagogie est plus long que celui qui pourrait être consacré à une pédagogie classique (Cowdroy, Kingsland, & Williams, 2007).

Force est de constater, à partir de ce que nous avons déjà avancé comme avantages et limites de la pédagogie active, qu'il y a une coexistence de trois logiques éducatives « transmission de connaissances/formation de capacités/développement-accompagnement de compétences » (Fayolle & Verzat, 2009, p. 3).

Après avoir défini la pédagogie active, nous allons maintenant nous focaliser sur les modalités d'apprentissage pratiquées dans une pédagogie entrepreneuriale.

2.2 Les modalités d'apprentissage dans une pédagogie entrepreneuriale

En s'appuyant sur la notion de pédagogie active, plusieurs modalités d'apprentissage s'offrent à l'apprenant. Le tableau 4 suivant résume ces modalités : (Surlemont & Kearney, 2009, p. 43)

Principes	Applications
Apprentissage responsabilisant	Prendre plus de responsabilité et de contrôle dans le processus d'apprentissage. L'apprenant doit être l'acteur de son apprentissage.
Apprentissage en direct ou expérientiel	Apprendre par l'expérience directe. Privilégier la mise en œuvre pratique et concrète dans le processus d'acquisition des connaissances. L'apprenant est l'acteur de la mise en pratique.
Apprentissage coopératif	Favoriser l'apprentissage par la collaboration. L'apprenant apprend aux autres et avec les autres.
Apprentissage réflexif	Systématiser la généralisation à partir de l'expérience. Capitaliser sur le processus de débriefing et de feed-back. L'apprenant est l'acteur de la démarche réflexive.

Tableau 4 Les quatre piliers de la pédagogie entrepreneuriale (Surlemont & Kearney, 2009, p. 43)

2.2.1 Les piliers de la pédagogie entrepreneuriale

Le 1^{er} pilier de la pédagogie entrepreneuriale est l'apprentissage responsabilisant ; plus le degré de responsabilité est important plus l'apprenant développe facilement ses capacités entrepreneuriales. Selon Surlemont et Kearney « *l'apprentissage responsabilisant accroît la motivation* » (Surlemont & Kearney, 2009, p. 45).

Le 2^{ème} pilier est l'apprentissage expérientiel, privilégiant l'approche directe ou par l'expérience, et supposant de réels objectifs et de réelles conséquences. Il se concrétise via des activités comme les études de cas, les jeux de rôle, les simulations ou encore via des expériences réelles comme des projets concrets et cadrés, des mini-entreprises dans les écoles, etc.

Dans la même direction, Toutain et Salgado confirment l'impact positif de l'expérience sur la performance de l'activité entrepreneuriale en précisant que « *l'apprentissage expérientiel repose sur le principe central selon lequel la mobilisation de l'expérience agit favorablement sur la performance de l'activité entrepreneuriale* » (Toutain & Salgado, 2014, p. 59).

Le 3^{ème} pilier est l'apprentissage coopératif qui consiste à apprendre en équipe. Les individus se considèrent comme apprenants et en même temps formateurs. Cet apprentissage repose sur l'interdépendance collective et la responsabilité individuelle.

Le 4^{ème} pilier est l'apprentissage réflexif, c'est le fait de transformer l'expérience vécue afin de la transformer en connaissances attendues par les formateurs.

Pour illustrer ces quatre piliers, nous pouvons évoquer la méthode MIME® (Méthode d'initiation au métier d'Entrepreneur) développé par Luc Duquenne en 1999. C'est un outil pédagogique qui repose essentiellement sur l'apprentissage expérientiel, l'apprentissage par problème et un processus itératif et incrémental des connaissances. (Toutain & Salgado, 2014). Les mêmes chercheurs constatent que cette méthode est conçue comme outil de formation auprès des formateurs qui accompagnent les créateurs d'entreprise (Toutain & Salgado, 2012).

Toutain et Salgado concluent en soulignant deux effets majeurs de cette méthode : le premier effet ; est de faciliter à l'apprenant les connaissances empiriques et émotionnelles ; le deuxième permet la production par l'apprenant, des informations exploitables à l'élaboration des connaissances entrepreneuriales. (Toutain & Salgado, 2012).

Nous pouvons évoquer aussi dans cette même direction la méthode « *Learning by Doing* » ou l'apprentissage par l'action ou encore l'apprentissage par la pratique. C'est une approche pédagogique active à la fois transversale et collaborative qui permet à l'apprenant de démarrer son apprentissage par l'action avant l'approche théorique. Selon Fayolle et Verzat, cette méthode est très souvent encensée par les formateurs en entrepreneuriat et convient à certains objectifs pédagogiques. (Fayolle & Verzat, 2009).

Les méthodes les plus utilisées en entrepreneuriat selon une étude récente (NIRAS Consultants, FORA, ECON Pöyry, 2008) financée par la Commission européenne, sont : le cours classique, la méthode des cas, la pédagogie par projet et la présence d'un entrepreneur dans la formation.

Dans la même direction, la littérature relève quelques méthodes d'apprentissage en entrepreneuriat. Nous pouvons citer la méthode des cas de Harvard, l'apprentissage par problème ou encore la pédagogie par projet. (Fayolle & Verzat, 2009).

2.2.2 Les méthodes de la pédagogie entrepreneuriale

La méthode des cas de Harvard est conçue à la suite du programme de la Harvard University Graduate School of Business Administration en 1920 (Cova & De la Baume, 1991) et (Croué, 1997). Cette méthode permet à l'apprenant en tant qu'acteur d'affronter une situation professionnellement significative documentée dans le cas. L'apprenant avec son groupe doit prendre des décisions et préparer un plan d'action en justifiant ses actions devant les animateurs de la séance (notamment le formateur et ses pairs) (Fayolle & Verzat, 2009). Selon Laflamme, cette méthode favorise l'apprentissage par essais et erreurs (Laflamme, 2005).

Cette méthode présente néanmoins quelques limites au niveau de son application, car il est très difficile de transcrire une situation réelle d'une entreprise dans un cas, notamment au niveau des décisions. (Andrews & Noel, 1986).

L'apprentissage par problème : c'est une méthode qui permet la responsabilisation et la réflexion de la part de l'apprenant. Elle présente un contexte professionnel où l'apprenant peut mobiliser les compétences complexes pour comprendre « le pourquoi » et acquérir des compétences disciplinaires en formulant les hypothèses pour comprendre « les causes » (Fayolle & Verzat, 2009).

La pédagogie par projet : consiste à résoudre les problèmes, à travailler la capacité d'analyse, à cultiver un esprit coopératif face aux problèmes complexes et à renforcer un esprit critique chez l'apprenant. (Fayolle & Verzat, 2009).

Pour concrétiser ces méthodes dans une logique de pédagogie active, il existe une multitude d'outils, comme par exemple : (Carrier C. , 2007) et (Hindle, 2007) cité par (Fayolle & Verzat, 2009, p. 7)

- *l'élaboration ou l'évaluation de business plans,*
- *le développement de projets de création d'entreprise,*
- *l'accompagnement de jeunes entrepreneurs et la réalisation de missions pour les aider dans leurs démarches,*
- *les interviews d'entrepreneurs,*
- *les simulations informatiques,*
- *l'utilisation de vidéos et de films,*
- *les simulations comportementales,*
- *l'utilisation de cas*
- *la mise en œuvre de cours classiques.*
- *l'utilisation de jeux de rôles pour sensibiliser à l'émotion et à l'apprentissage associés à l'échec*
- *l'utilisation de récits de vie.*

Nous allons par après comparer ces méthodes pédagogiques à celles adoptées par les prestataires de services agréés de la Région wallonne (3^{ème} partie du mémoire).

L'élaboration d'un plan d'affaires dans une pédagogie entreprenante reste l'outil le plus prisé dans la formation en entrepreneuriat. En effet, certaines études prouvent que le plan d'affaires reste l'outil pédagogique le plus dominant (Solomon, Duffy, & Tarabishy, 2002).

Selon Honig le plan d'affaires est un des formats de cours les plus populaires, il précise : « *One of the more popular curricula formats consists of teaching and monitoring the production of a business plan* » (Honig, 2004, p. 258). D'après Honig, le plan d'affaires constitue un des programmes les plus populaires à enseigner.

Selon la même source, le plan d'affaires peut être défini comme : « *a written document that describes the current state and the presupposed future of an organization* ». Il rajoute que « *business plans consist of 20 to 40-plus page documents that outline a proposed new product or service ; the organizational and financial strategies to be employed; marketing, production, and management activities; and an examination of the competitive and environmental constraints and resources* » (Honig, 2004, p. 259). D'après cette définition, nous concluons que le plan d'affaires est un document écrit d'une dizaine de pages qui décrit l'état de l'entreprise par rapport à un nouveau produit ou service en établissant différents plans, notamment : le plan financier, la stratégie commerciale, l'analyse des concurrents et de l'environnement.

Dans la même direction, Sarasvathy, précise que l'élaboration d'un plan d'affaires met l'entrepreneur dans une situation de risque avec des scénarios identifiables (Sarasvathy, 2001).

D'autres études confirment l'enseignement du plan d'affaires comme la caractéristique la plus importante en entrepreneuriat. Cependant, le peu de données empiriques ne permet pas de tester l'efficacité du plan d'affaires comme modalité pédagogique. (Fayolle & Verzat, 2009).

En revanche, malgré les avancées positives sur le plan d'affaires, certaines études empiriques n'arrivent pas à démontrer une corrélation positive entre plan d'affaires et performance. Dans le même contexte, les études de Lange et *al.* montrent que l'élaboration du plan d'affaires

n'accroît pas le niveau de la performance des Start-up (Lange, Bygrave, Mollov, Pearlmutter, & Singh, 2007).

De même, certains chercheurs concluent qu'il est difficile d'établir un lien entre la réussite effective d'un entrepreneur et l'élaboration d'un bon plan d'affaires (Plashka & Welsch, 1989), (Reid & Smith, 2000), (Zinger & Lebrasseur, 2003), (Carrier, Raymond, & Eltaief, 2004).

Contrairement aux différentes méthodes dans une pédagogie active, Verzat affirme que « *la méthode d'enseignement la plus couramment pratiquée reste les cours et les conférences [cours classique] sur l'entrepreneuriat. C'est la logique traditionnelle d'enseignement par transmission de connaissances, qui présente aussi l'avantage d'un coût faible : un conférencier pour plusieurs centaines d'étudiants coûte moins cher que les travaux en petits groupes encadrés* ». (Verzat, 2009, p. 31).

Par ailleurs, il est actuellement fort question des cours à distance, de « E-Learning » ou « e-formation » en français, ou encore le « Massive Open Online Course » (*MOOC*), une plateforme qui dispense les cours en ligne dans différents domaines et qui sont accessibles à tous via une inscription gratuite. Les questions qui se posent sont les suivantes : quel est l'impact de ces modalités d'apprentissage qui ne sont pas dispensés en présentiel ? Et quel avenir en entrepreneuriat ?

Concernant le « E-Learning », la Commission européenne le définit comme le fait : « *d'utiliser des technologies multimédias et l'Internet, pour améliorer la qualité de l'apprentissage en facilitant l'accès à des ressources et des services, ainsi que les échanges et la collaboration à distance* » (Commission européenne, 2000) cité par (Jézégou, 2010, p. 257). Nous ne pouvons que constater l'importance d'utiliser les technologies de l'information et de la communication dans la facilité de l'apprentissage et la collaboration à distance.

Considérant cette collection de recherches concernant les méthodes d'apprentissage appropriées en entrepreneuriat, nous constatons qu'il n'y a pas une et une seule bonne méthode pédagogiques pour former les entrepreneurs.

Cela étant, il est possible de s'interroger sur ce que sont les compétences entrepreneuriales et de les décrire. Il s'agira alors, à partir de là, d'évaluer les formations données par les formateurs.

2.3 Compétence et compétence entrepreneuriale

2.3.1 Définition de la compétence

A côté du débat à propos de l'entrepreneuriat et de la pédagogie entrepreneuriale, nous allons en discerner un autre concernant les compétences entrepreneuriales.

La compétence selon Igalens et Scouarnec comporte trois dimensions : (Igalens & Scouarnec, 2001) cité par (Hernandez, 2010, p. 125).

- **Une dimension individuelle**, qui relève les caractéristiques personnelles comme l'attitude ou le comportement de l'individu.
- **Une dimension cognitive**, c'est la capacité d'un individu à mémoriser et à traiter les données de son environnement.

➤ **Une dimension sociale** : « *un savoir-faire opérationnel validé* » (Chatzis, Coninck, & Zarifian, 1995). Le savoir-faire correspond à l'expérience et aux connaissances de l'individu. Ce savoir-faire est opérationnel que s'il est réellement utilisé, et validé que s'il est reconnu. Donc la compétence selon cette dimension doit produire des résultats reconnus par l'environnement socio-professionnel de l'individu. (Hernandez, 2010, pp. 125-126).

Après avoir défini ce qu'est une compétence, nous allons maintenant nous intéresser à la compétence entrepreneuriale.

2.3.2 Et compétence entrepreneuriale ?

Selon les scientifiques, les compétences ou capacités entrepreneuriales, ce sont les attributs qui caractérisent un comportement entrepreneurial (Surlmont & Kearney, 2009). Un débat subsiste également autour de la dénomination à donner à ces attributs. S'agit-il des connaissances, des habiletés, des attitudes, des caractéristiques, des capacités, des aptitudes ou encore des compétences ? (Surlmont & Kearney, 2009).

Surlmont et Kearney ont conçu une ligne d'attributs pour les différencier, représentée dans le schéma 1 : (Surlmont & Kearney, 2009, p. 27).

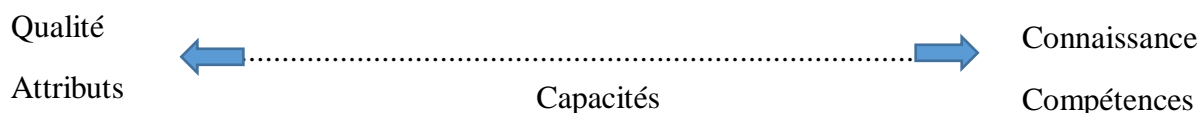


Schéma 1 La ligne des attributs caractérisant un comportement entrepreneurial (Surlmont & Kearney, 2009, p. 27).

Suivant ce schéma, Surlmont et Kearney classifient ces attributs dans un continuum ; à gauche les qualités et attributs, à droite les connaissances ou encore les compétences, et au milieu se trouvent les capacités.

Selon ces deux chercheurs, les qualités sont associées généralement aux qualités personnelles de l'apprenant (comme le courage ou la passion) et sont souvent difficiles à évaluer. Quant aux connaissances ou compétences, elles sont associées aux habiletés et au processus, pouvant être séparées afin de les décrire d'une manière spécifique. (Surlmont & Kearney, 2009).

Pour bien éclaircir les choses, nous allons définir le concept de la compétence entrepreneuriale qui va nous intéresser pour la suite de ce mémoire.

P. Davidsson (1991), a défini la compétence entrepreneuriale comme « *un comportement intentionnel informé d'un individu ou d'une équipe, s'appuyant sur un éventail donnée de ressources et sur une volonté explicite de les utiliser et qui a pour résultat final le succès d'une initiative entrepreneuriale* » (Davidsson, 1991) cité par (Verstraete & Saporta, 2006, p. 231). Cette définition met la lumière sur l'application en pratique des compétences détenues par l'individu et sur le fait de les utiliser pour mener à bien l'initiative entrepreneuriale.

Les travaux de (Bruyat, 1993) soulignent une modélisation du processus de création d'entreprise appelé « *processus entrepreneurial* » qui concluent trois phases : cité par (Omrane, Fayolle, & Zeribi Ben-Slimane, 2011)

- *Déclenchement du processus entrepreneurial* : de la tension à l'action de création. Suite aux différentes tensions qu'un individu peut rencontrer dans son environnement comme l'insatisfaction professionnelle ou le désir d'indépendance, l'individu peut déclencher le processus entrepreneurial.
- *Engagement du créateur* : quand l'entrepreneur consacre de son temps et son argent pour monter son entreprise.
- *Survie-développement de l'entreprise créée* : quand le seuil de rentabilité est dépassé l'entrepreneur devient alors viable.

Dans le même contexte, Man et *al.* définissent les compétences entrepreneuriales comme « l'ensemble des caractéristiques de haut niveau représentant la capacité de l'entrepreneur de réussir dans son métier » (Man, Lau, & Chan, 2002), cité par (Omrane, Fayolle, & Zeribi Ben-Slimane, 2011, p. 94). Ces compétences peuvent être traduites par de traits de personnalité, d'aptitudes et de connaissances.

Quant à Tahar El Mili, il propose une matrice des compétences entrepreneuriales en tenant compte d'une ligne de temps : avant la création, la création et l'après création et une dimension spatiale de trois niveaux : échelle individuelle (l'individu seul), environnement immédiat (dans une équipe) et enfin dans son environnement. (El Mili, 2006), cité par (Hernandez, 2010).

	1	2	3	
	Compétences Environnementales	Compétences des processus opérationnels	Compétences des processus stratégiques	
Environnement général				
	4	5	6	
	Compétences Collectives	Compétences de Création	Compétences des processus d'appui	
Environnement immédiat				
	7	8	9	
	Qualités Personnelles, Compétences de base	Compétences en méthodes et conduite de projet	Compétences de Leadership	
Echelle Individuelle				
	Compétences de base d'avant création	C. liées à la création de l'Activité	C. favorables à la survie de l'Activité	
	Dimension temporelle			

Tableau 5 Matrice des compétences entrepreneuriales (Tahar El Mili, 2006:94)

El Mili, distingue trois niveaux de compétences : (El Mili, 2006), cité par (Hernandez, 2010, pp. 126-127) :

- Les cases 1-4-7 et 8, ce sont les compétences entrepreneuriales génériques ou de base.
- La case 5 correspond à la compétence entrepreneuriale de création

➤ Les cases 2-3-6 et 9 correspondent aux compétences entrepreneuriales de consolidation et de développement.

Selon le même auteur, *les compétences entrepreneuriales de création* correspondent à des objectifs ; nous allons en citer quelques-uns, cité par (Hernandez, 2010, p. 127) :

- « Identifier et saisir les opportunités.
- Analyser le marché, la concurrence et l'environnement de l'idée à développer
- Elaborer un plan d'affaires et établir un planning de réalisation.
- Etre capable de vendre le projet pour obtenir et négocier le financement. »

Quelles sont alors ces compétences dites « entrepreneuriales » ? Et quel modèle pourrions-nous nous référer ?

La deuxième partie aura pour visée de répondre à toutes ces questions.

DEUXIEME PARTIE : LES COMPETENCES ENTREPRENEURIALES SELON LE REFERENTIEL ENTRECOMP

Après avoir amorcé notre mémoire par une revue de littérature présentant les mots clés de notre recherche, nous allons procéder à l'analyse des compétences entrepreneuriales selon le modèle de référence « EntreComp » de la Commission européenne.

3 Le référentiel EntreComp

La Commission européenne a contribué aux travaux sur le concept des compétences entrepreneuriales, en établissant un référentiel qui explique d'une manière complète l'aboutissement des compétences entrepreneuriales. Ce référentiel publié par Bacigalupo *et al.* en 2016 intitulé : « *EntreComp : The Entrepreneurship Competence Framework* ».

Le développement de la capacité à entreprendre était l'un des objectifs fixés par la Commission européenne ces dernières années.

3.1 Bref aperçu historique sur les efforts de la Commission européenne

Nous allons lister quelques dates et faits importants avant l'apparition du référentiel EntreComp, pour comprendre pourquoi la Commission européenne a abouti à ce projet : (Bacigalupo, Kampylis, Punie, & Van den Brande, 2016).

- **En 2003** : la Commission européenne a souligné l'importance du développement d'une culture de l'entrepreneuriat dans le Livre vert sur l'entrepreneuriat.
- **En 2006** : la Commission européenne a mis l'accent sur « *l'esprit d'initiative et d'entreprendre* » comme une **des compétences** clés pour un apprentissage tout au long de la vie.
- **En 2008** : apparition du « *Small business act for Europe* », la loi sur les petites entreprises pour l'Europe.
- **En 2012** : communication sur la réforme de l'éducation.
- **En 2013** : plan d'action « *Entrepreneuriat 2020* ».

Nous ne pouvons que constater les efforts récurrents de l'Europe à promouvoir l'entrepreneuriat et à cultiver l'esprit d'entreprendre dans le domaine de l'éducation.

3.2 Le Cadre de référence européen des compétences entrepreneuriales : EntreComp

Le cadre de référence des compétences entrepreneuriales **EntreComp** publié en **2016**, s'inscrit dans la continuité de la volonté de développer les études et les recherches sur l'entrepreneuriat.

Ce référentiel définit l'esprit d'entreprendre comme une **compétence transversale**. Cette dernière est définie, comme « *une compétence qui peut être appliquée aussi bien par des individus que par des groupes, y compris des organisations existantes, et ce, dans tous les domaines de la vie* ». (Bacigalupo, Kampylis, Punie, & Van den Brande, 2016, p. 10).

Ce cadre a été élaboré suivant des études et recherches approfondies pour arriver à ce résultat. La figure 2 suivante montre les étapes du développement du référentiel qui a nécessité 17 mois de travail et de recherche (de novembre 2014 jusqu'à mars 2016).

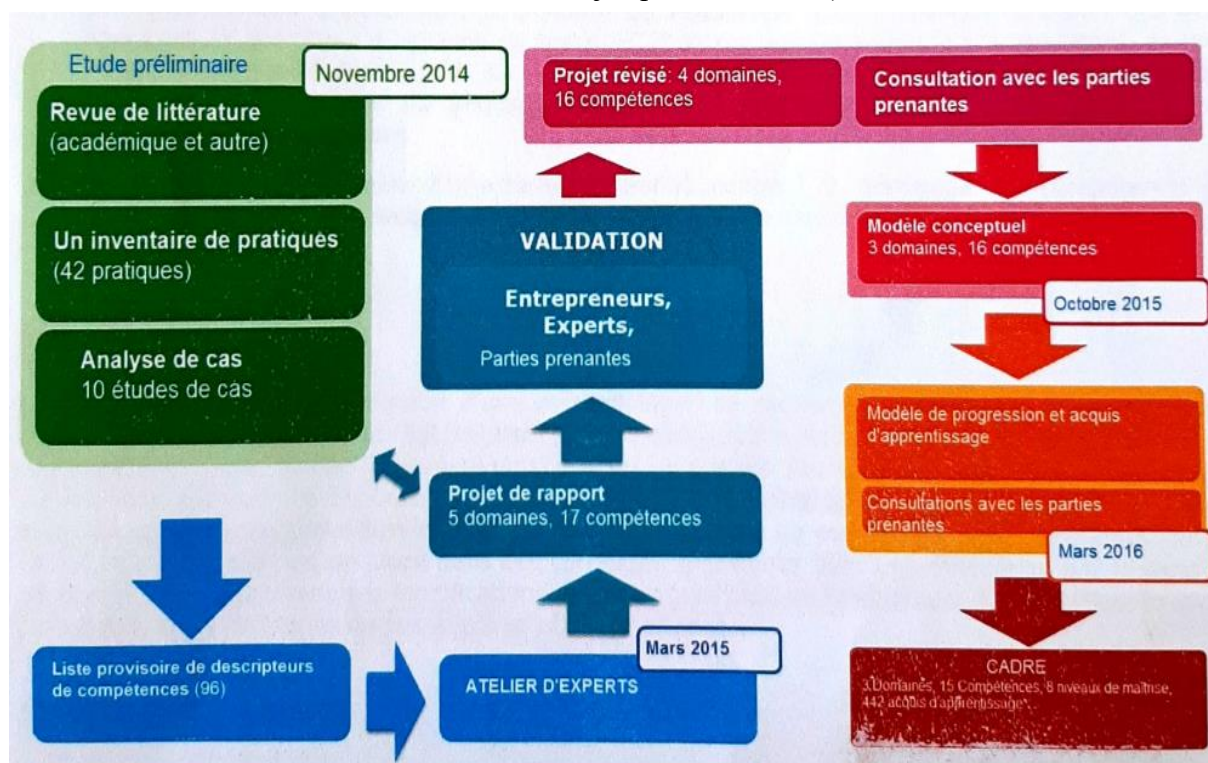


Figure 2 : Principales étapes de l'étude d'EntreComp (Bacigalupo, Kampylis, Punie, & Van den Brande, 2016, p. 8).

Le référentiel EntreComp a été élaboré en se basant sur des ouvrages académiques et une revue de littérature approfondie en matière d'éducation à l'entrepreneuriat, notamment l'important travail d'analyse de chercheurs publié en 2015 (Komarkova, Gagliardi, Conrads, & Collado, 2015). Ce travail intitulé « *Entrepreneurship Competence : An Overview of Existing Concepts, Policies and Initiatives* » entre dans l'élaboration du référentiel EntreComp que nous allons analyser par la suite.

Le référentiel se base aussi sur un inventaire de 42 initiatives où l'esprit d'entreprendre est défini, enseigné, étudié ou évalué et une analyse d'une dizaine d'études de cas pour dégager les éléments qui composent l'esprit d'entreprendre en tant que compétence (Komarkova, Gagliardi, Conrads, & Collado, 2015). Enfin, le cadre de référence EntreComp consolidé comprenant trois domaines de compétences, quinze compétences avec huit niveaux de maîtrise et une liste de 442 acquis d'apprentissage.

C'est l'objectif au cœur de notre mémoire : comment pouvons-nous évaluer les formations en entrepreneuriat en se basant sur les compétences entrepreneuriales d'EntreComp ?

Nous collaborons avec le SPW EER afin d'étudier la possibilité d'utiliser EntreComp comme référentiel lors de l'octroi d'agrément, dans le cadre du dispositif chèques-formation à la création d'entreprise.

4 Analyse d'EntreComp

La Commission européenne a élaboré un cadre de référence des compétences reconnues comme entrepreneuriales.

4.1 Dimensions du référentiel

Le référentiel EntreComp comporte deux volets : les 3 domaines de compétences « Idées et opportunités », « Ressources », « En action », et les 15 compétences entrepreneuriales. La figure 5 ci-après, trace d'une manière générale le lien entre les domaines de compétence et les compétences entrepreneuriales. (Bacigalupo, Kampylis, Punie, & Van den Brande, 2016, p. 11).

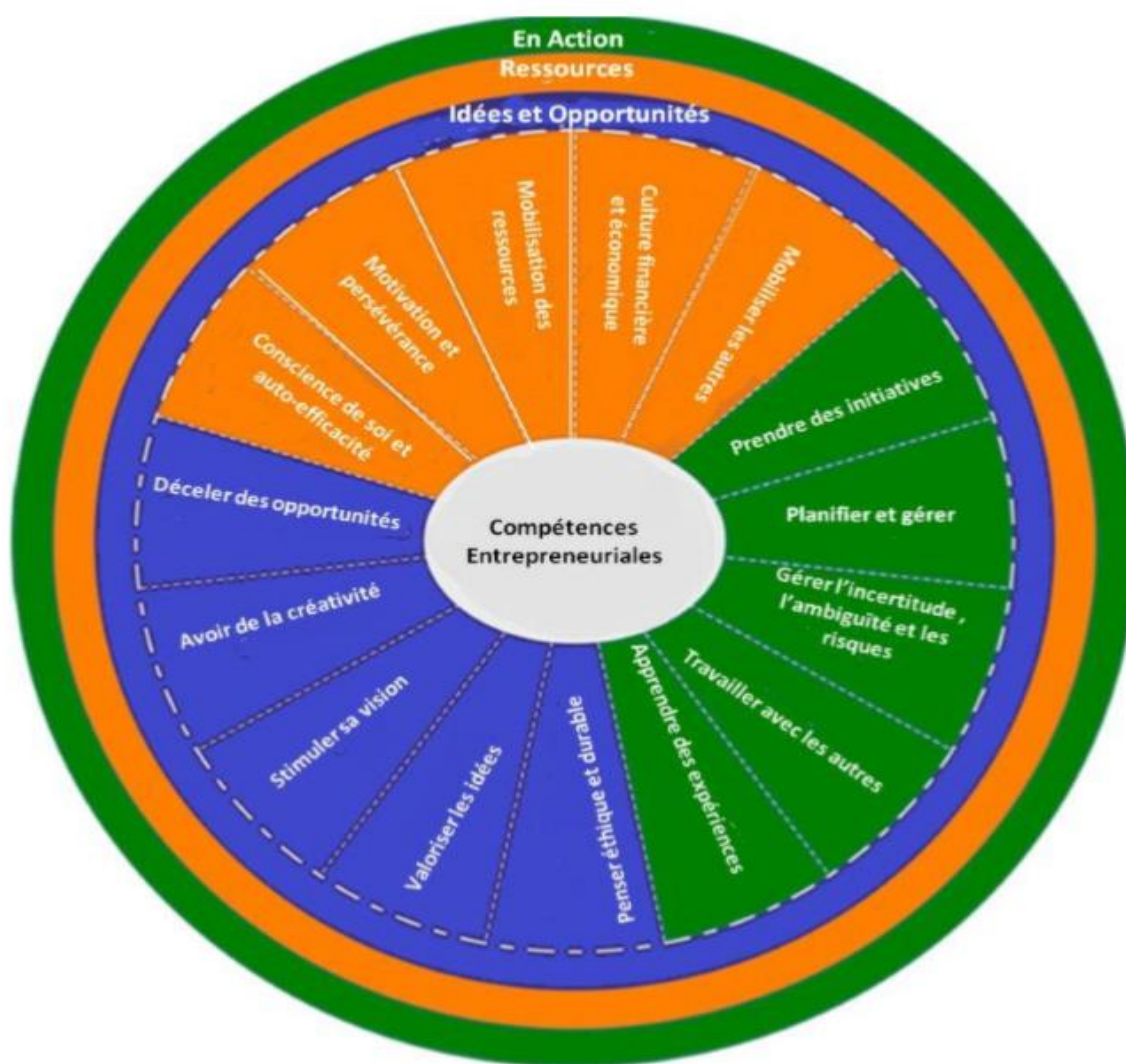


Figure 5 Domaines et compétences du cadre de référence EntreComp (Bacigalupo, Kampylis, Punie, & Van den Brande, 2016, p. 11).

Les trois domaines soulignent que la compétence entrepreneuriale désigne « la capacité de transformer les idées en actions en mobilisant les ressources nécessaires » (Bacigalupo, Kampylis, Punie, & Van den Brande, 2016, p. 10). Chaque couleur de domaine présente les 5 compétences de la même couleur.

Les 15 compétences représentent les composantes essentielles de l'esprit d'entreprendre. Le tableau 6 reprend les compétences listées par EntrComp.

Domaines de compétence	Idées & opportunités	Ressources	Mise en œuvre et action
Compétences entrepreneuriales	C1 : Déceler des opportunités	C6 : Conscience de soi et auto-efficacité	C11 : Prendre de l'initiative
	C2 : Avoir de la créativité	C7 : Motivation et persévérance	C12 : Planifier et gérer
	C3 : Stimuler sa vision	C8 : Mobilisation des ressources	C13 : Gérer -l'incertitude, l'ambiguïté et les risques
	C4 : Valoriser les idées	C9 : Culture financière et économique	C14 : Travailler avec les autres
	C5 : Penser de manière éthique et durable	C10 : Mobiliser les autres	C15 : Apprendre de ses expériences

Tableau 6 Les 3 domaines et les 15 compétences. Source : conception de l'auteure sur base du référentiel EntreComp

Légende : C/ Compétence

Autre précision, la numérotation et le classement ne traduisent aucun ordre particulier quant à la maîtrise des acquis d'apprentissage ni une hiérarchie quelconque. Le référentiel précise qu'aucun élément ne précède un autre relativement à l'importance du degré d'apprentissage. Il n'y a, non plus, aucune compétence centrale ni de prérequis dans la conceptualisation de ce référentiel. (Bacigalupo, Kampylis, Punie, & Van den Brande, 2016).

EntreComp met en évidence, outre les domaines et compétences entrepreneuriales, les acquis d'apprentissage et un modèle de progression pour les niveaux de maîtrises de compétences.

Le tableau complet du cadre EntreComp, se trouve dans les annexes (Annexe 1)

Les acquis d'apprentissage

Le référentiel compte **442** acquis d'apprentissage. Ce sont « *des formules qui décrivent ce que l'apprenant doit savoir, comprendre et être capable de faire à l'issue de l'apprentissage* » (Cedefop, 2009), cité par (Bacigalupo, Kampylis, Punie, & Van den Brande, 2016, p. 17)

Prøitz définit les acquis d'apprentissage comme « *des formules qui peuvent être développées et utilisées dans la planification de l'enseignement et l'élaboration de cursus ou pour différents types d'obligations déclaratives, comme par exemple juridiques ou professionnelles* » (Prøitz, 2010), cité par (Bacigalupo, Kampylis, Punie, & Van den Brande, 2016, p. 17).

Le modèle de progression

Le modèle de progression dans un apprentissage entrepreneurial consiste, d'une part, à développer d'une manière progressive une responsabilité et une autonomie de l'apprenant dans son passage à l'action tout en dégagant de nouvelles idées ou opportunités de création de valeur, et d'autre part, à pouvoir générer de la valeur jusqu'aux environnements complexes.

Le modèle de progression compte quatre niveaux principaux : « De base », « Intermédiaire », « Avancé » et « Expert ». Chacun de ces niveaux est réparti en deux sous-niveaux ; qui font au total 8 niveaux de maîtrises de compétences appelés « *modèle de progression* » dans le référentiel complet présenté dans l'annexe 1.

Nous allons tester l'occurrence de ces compétences entrepreneuriales listées par EntreComp dans l'offre des formations données par les formateurs ou les prestataires de services agréés par la Région wallonne dans la troisième partie du mémoire.

4.2 Avantages et limites

4.2.1 Les avantages du référentiel

Le cadre EntreComp est un cadre conceptuel des compétences entrepreneuriales qui peut être exploité comme outil, avec la possibilité d'adaptation à des besoins différents et dans des domaines différents. (Bacigalupo, Kampylis, Punie, & Van den Brande, 2016)

La même source précise qu'EntreComp a pour objectif de donner au lecteur non-spécialiste une vue large des compétences entrepreneuriales que nous pouvons envisager dans n'importe quel domaine, constituant ainsi un guide pour stimuler les capacités entrepreneuriales des citoyens européens. Le référentiel définit aussi les composantes des domaines de compétences en matière de connaissances, aptitudes et attitudes.

EntreComp a été élaboré en s'appuyant sur les commentaires d'un groupe hétérogène d'experts. Cela lui confère l'avantage de la mixité de plusieurs méthodologies de recherche et d'analyse. De plus, le référentiel s'est appuyé sur une revue de littérature approfondie, ainsi que des ouvrages académiques pour sortir un cadre consensuel concernant la définition commune des compétences entrepreneuriales. Ainsi, il définit trois aires de compétences comportant 15 compétences, 442 acquis d'apprentissage et huit niveaux de maîtrise pour toute initiative voulant tester ce cadre. (Bacigalupo, Kampylis, Punie, & Van den Brande, 2016).

4.2.2 Ses limites

Par sa complexité le cadre EntreComp n'a pas encore été adapté ou testé réellement. C'est pour cette raison que nous devons adapter les compétences selon nos besoins.

Son modèle de progression rend la tâche difficile au formateur pour pouvoir évaluer les compétences par rapport au niveau de maîtrise.

Le modèle de progression

Ce modèle se base essentiellement sur un point de référence pour bien définir les niveaux de maîtrise, *la création de la valeur* (un élément de définition de l'entrepreneuriat).

Pour mieux comprendre le modèle de progression ; nous pouvons tracer le tableau 7 explicatif suivant :

Les niveaux de maîtrise de compétences	Les initiatives entreprises pour créer de la valeur
➤ De base	➤ Soutien extérieur
➤ Intermédiaire	➤ Le degré d'autonomie est croissant
➤ Avancé	➤ Responsabilité : la transformation d'idées en action est atteinte
➤ Expert	➤ La valeur créée a un effet important sur le domaine de compétence

Tableau 7 Les niveaux de maîtrise de compétences (source : conception de l'auteure sur base du référentiel EntreComp)

Autre limite, le nombre important d'acquis d'apprentissage rend la tâche des formateurs très complexe dans l'évaluation des acquis des apprenants.

Dans la partie suivante, nous allons utiliser ce modèle de progression pour pouvoir évaluer les formations des prestataires de services.

TROISIEME PARTIE : TRAVAIL EMPIRIQUE ET PERSPECTIVES

Dans cette dernière partie nous allons, dans un premier temps, définir le dispositif chèque-formation à la création d'entreprise mis en place par la Région wallonne pour soutenir et encourager la création d'entreprise en Wallonie. Ensuite, nous allons cerner la question de l'offre de formation par les prestataires de services. Enfin, nous allons enquêter les prestataires via une étude quantitative et une autre approfondie pour en tirer des conclusions.

5 Le dispositif « chèques-formation à la création d'entreprise » et l'agrément

Nous allons définir le cadre mis en place par la Région wallonne dans lequel les prestataires de services et les bénéficiaires se rejoignent.

5.1 Le dispositif chèques-formation à la création d'entreprise

Nous allons mettre la lumière sur le dispositif chèques-formation à la création d'entreprise depuis son apparition. Ensuite, les prestataires de services qui forment les porteurs de projets.

5.1.1 Bref aperçu historique

Le dispositif «chèques-formation à la création d'entreprise », est passé par plusieurs réformes, à savoir : (Documentation interne de la Région wallonne)

- **En décembre 2002** : le nouveau dispositif visait à soutenir les personnes qui désirent s'installer comme travailleur indépendant à titre principal ou créer une société.
- **En décembre 2016** : la Région wallonne est rentrée dans une ère de digitalisation où elle a transformé le chèque papier en chèque électronique.
- **En juillet 2017** : une nouvelle réforme du dispositif où le chèque formation à la création d'entreprise intègre le dispositif chèques-entreprises.
- **En avril 2019** : une nouvelle réforme est mise en place afin de simplifier le dispositif chèques-entreprises. Les 40 chèques existants répartis en 6 thématiques. Le chèque formation à la création d'entreprise fait partie de la thématique création.

La ligne du temps, représentée dans le schéma 2, récapitule les différentes étapes et réformes du chèque-formation à la création d'entreprise.

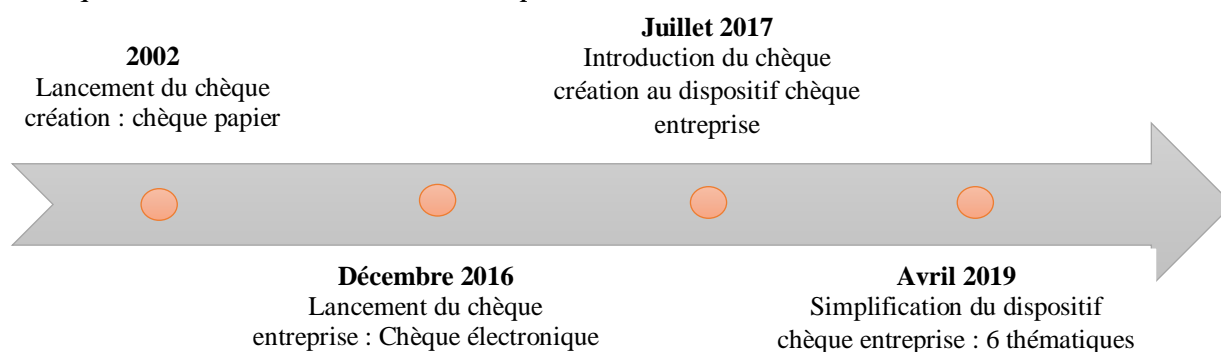
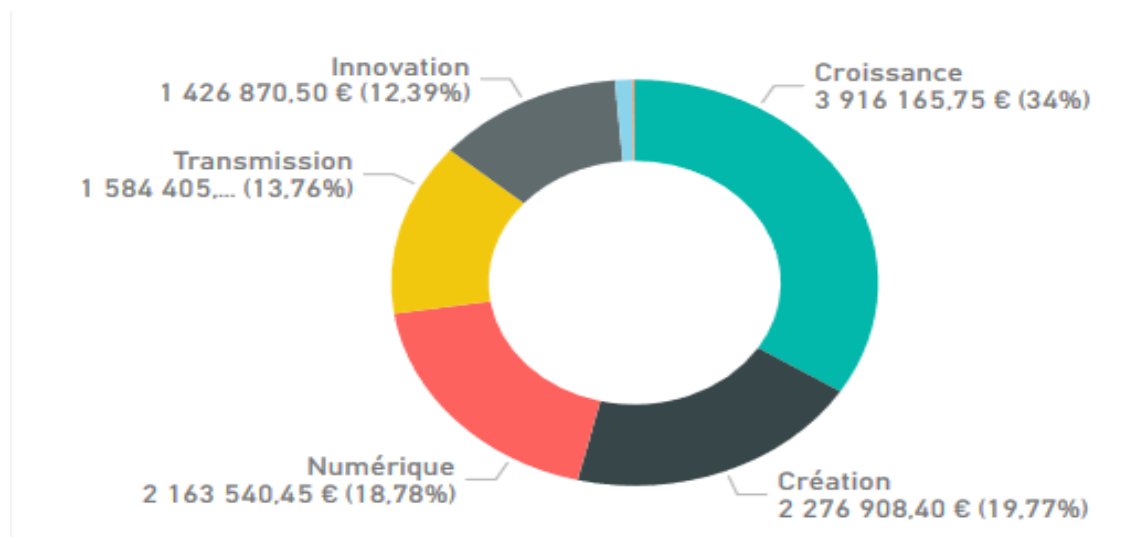


Schéma 2 Ligne du temps des réformes du chèque formation à la création d'entreprise (conception de l'auteure sur base de mon stage)

5.1.2 Modalités de fonctionnement du chèque-formation à la création d'entreprise

Les chèques-formation à la création d'entreprise font partie des chèques-entreprises mis en place par la Région wallonne, pour soutenir non seulement le financement de la création d'activité, mais aussi l'innovation, l'économie circulaire, la croissance des entreprises et les porteurs de projets. Selon les statistiques recensées en novembre 2019 par la Région wallonne, 3393 dossiers gérés par les services du SPW EER (emploi wallonie, 2019).

Un budget important est consacré au financement de ces chèques. Le graphe ci-après montre la répartition du budget par type de chèque (emploi wallonie, 2019).



Graphe 1 Budget engagé (part publique) par type de chèque. Source : (emploi wallonie, 2019)

D'après ce graphe, nous constatons que le chèque création prend la 2^{ème} place en termes de financement avec 19.77% du budget global engagé par la Région wallonne. Cela nous permet de constater le soutien financier qu'accorde la Région wallonne aux porteurs de projets pour se former à la création d'entreprise.

La réforme du 4 avril 2019 a revu le montant octroyé au bénéficiaire. Désormais, un montant maximum de 6000 euros (HTVA) à utiliser sur une période de trois ans pour la formation et/ou l'accompagnement à la création d'entreprise.

Ce dispositif est géré et coordonné par la Direction de la Formation professionnelle du département EER. Elle est chargée des demandes d'agrément des prestataires de services et le suivi des demandes de formation introduites sur la plateforme électronique.

Le public cible de ce dispositif sont les bénéficiaires, à savoir :

- Toute personne qui désire s'installer comme indépendant à titre principal ou créer son entreprise en Région wallonne, reçoit une aide financière pour se former durant la période avant le lancement de l'activité sous forme de « chèque-formation à la création d'entreprise ». Le porteur de projet peut bénéficier d'un accompagnement ou d'un coaching personnalisé dans l'élaboration de son projet de création d'entreprise. Il peut également bénéficier de formations dispensées par des prestataires de services (des opérateurs de formations) agréés par la Région wallonne.

- Toute entreprise souhaitant créer une nouvelle activité économique dont le siège d'exploitation est situé en Wallonie.

5.1.3 Les prestataires de services

La Région wallonne compte actuellement (juin 2020) 43 prestataires de service agréés par la Région wallonne pour une durée de trois ans renouvelables sur demande. Seulement 23 prestataires sont actifs (Annexe 2) (chèques-entreprises, 2020)

Nous pouvons distinguer trois types de prestataires de services (chèques-crédation, 2019) :

- **Les SAACE** : ce sont des structures qui proposent essentiellement un accompagnement individuel à toute personne demandeuse d'emploi, qui souhaite s'installer comme indépendant ou créer une entreprise ou reprendre une activité (emploi wallonie, 2019). Sur les 12 SAACE que compte la Région wallonne, uniquement sept qui sont agréées pour prêter dans le chèque création (annexe 3).
- **Les consultants indépendants** : Ce sont des petites structures, qui parfois sont eux-mêmes des entrepreneurs. Ils proposent des formations collectives et des accompagnements individuels.
- **L'IFAPM** : Institut wallon de Formation en Alternance et des indépendants et Petites et Moyennes Entreprises. Ce sont des structures relativement importantes qui proposent essentiellement des formations collectives et des accompagnements individuels dispensés par des indépendants en activité et des experts en formation à la création (IFAPME, 2019).

Suite à la crise pandémique COVID-19, la Région wallonne a pris des mesures sanitaires concernant la possibilité de continuer les formations à distance dans le cadre du dispositif des chèques formations, du 16 mars 2020 jusqu'au 30 juin 2020. Ces mesures sont soumises à certaines conditions. Par exemple, seules les formations qui ont été agréées peuvent être transposées en formation à distance et il y a une possibilité de terminer la formation à distance au-delà du 30 juin si nécessaire en encodant le nombre des bénéficiaires suivant ces formations. (Service public wallon, 2020).

5.2 Et l'agrément ?

5.2.1 La procédure de l'agrément

La demande d'agrément doit être introduite électroniquement au moyen d'un formulaire qui se trouve sur le site « emploi.wallonie ». L'administration qui s'en charge se base sur un référentiel qualité afin d'analyser la demande.

La proposition de la demande doit être envoyée dans les 90 jours de la réception de la demande. Le ministre en charge de la formation décide de l'octroi ou non de l'agrément sur base de l'avis de l'administration.

L'agrément est accordé pour une période de trois ans, renouvelable. Si le prestataire veut agréer une nouvelle formation ou un nouvel accompagnement pendant cette période, il peut faire la

demande à l'administration qui analyse cette demande en suivant les mêmes modalités de la demande de l'agrément. En cas d'une décision favorable l'agrément sera étendu à la nouvelle formation ou au nouvel accompagnement mais jusqu'au terme de l'agrément initial. Si le prestataire souhaite renouveler son agrément, il doit introduire sa demande au plus tard 4 mois avant l'expiration de l'agrément en cours. Le renouvellement de la demande suit les mêmes modalités d'octroi d'agrément expliqué auparavant. (Wallonie, 2019).

5.2.2 Objectif de la Région wallonne

La direction de la formation professionnelle veut simplifier la procédure d'agrément et aller vers une labélisation via la plateforme des chèques-entreprises.

La raison pour laquelle, nous collaborons avec la Région wallonne qui souhaite normaliser et structurer l'octroi d'agrément en évaluant l'offre de formation des prestataires en regard du référentiel EntreComp.

Par ce travail d'analyse, nous apporterons des conclusions fondées pour donner à la Région wallonne une idée sur l'offre de formation et si les prestataires construisent leur offre de formation sur base des compétences entrepreneuriales ou non.

A partir de nos conclusions, la Région wallonne décidera de proposer ou non le référentiel EntreComp comme référence pour construire l'offre de formation des prestataires lors d'une nouvelle demande d'agrément.

6 Enquête sur l'offre de formation des prestataires en Wallonie

6.1 Méthodologie de recherche

Pour mener à bien notre recherche, nous avons choisi d'enquêter les prestataires de services via plusieurs méthodes d'enquête, notamment :

- **Une étude quantitative** : un questionnaire de 17 questions, centré sur notre problématique, a été conçu via l'outil Microsoft 365 « Forms ». Celui-ci a été réalisé sous la supervision de l'équipe de la Région wallonne et de notre directeur de mémoire, en vue d'évaluer les formations proposées par les prestataires de services en s'appuyant sur les compétences entrepreneuriales listées par EntreComp. Nous avons envoyé ce questionnaire aux 33³ prestataires de services agréés par la Région wallonne. En date du 16 mai, nous avons clôturé le questionnaire pour pouvoir interpréter les résultats. Les résultats du questionnaire se trouvent en annexe 4.
- **Des interviews** : des entretiens semi-directifs téléphoniques ont été réalisés avec quatre prestataires : deux indépendants, un prestataire IFAPME et un prestataire SAACE, en vue d'ajouter une dimension qualitative à notre enquête. L'objectif était d'avoir une vision plus large et descriptive de l'offre de formation.

³ Lors du lancement de notre enquête, le nombre de prestataires était de 33 et uniquement 23 sont actifs ; c'est-à-dire, qui ont au moins un dossier traité. En juin 2020, le nombre de prestataires s'élève à 43.

- ***Le référentiel des compétences entrepreneuriales EntreComp de la Commission européenne*** : notre analyse est essentiellement basée sur le référentiel EntrComp. L'objectif est de faire un rapprochement des compétences entrepreneuriales listées par EntreComp et l'offre de formation des prestataires de service.
- ***Les dossiers d'agrément des prestataires*** : les informations issues de ces dossiers nous ont permis de comprendre les démarches nécessaires pour avoir l'agrément et l'offre de formation détaillée avec les objectifs visés. Nous allons utiliser un bloc de formation pour le rapprocher avec le référentiel EntreComp (étude approfondie).
- ***Le stage effectué à la Région wallonne*** : une fois par semaine, nous nous rendons dans les bureaux du SPW à Jambes (Namur) pour consulter des documents du dispositif « chèque-formation à la création d'entreprise », faire des entretiens avec le personnel, notamment notre maître de stage, pour collecter un maximum d'informations utiles à notre recherche. Ce stage a été suspendu suite à la crise sanitaire mais il s'est poursuivi virtuellement via des visioconférences Teams.
- ***Les sites d'informations du SPW*** : nous utilisons les sites internet et intranet officiels du SPW, notamment en ce qui concerne la définition des démarches pour obtenir l'agrément, et pour des informations sur les prestataires et leur taille.

6.2 Description de l'offre de formation des prestataires et ses objectifs

Pour décrire l'offre de formation des prestataires de service, nous nous basons sur des informations issues essentiellement des interviews avec les quatre prestataires et leurs dossiers de demande d'agrément.

Les prestataires de services convergent vers des thématiques presque identiques pour leur offre de formation. Ces thématiques se focalisent essentiellement sur le projet du bénéficiaire et la maturité de celui-ci, la confiance en soi, les démarches administratives nécessaires pour s'installer en tant qu'indépendant, la créativité du porteur du projet et le plan de faisabilité de son projet.

Les prestataires de services donnent des formations collectives et/ou un accompagnement « coaching » personnalisé et individuel selon la demande du bénéficiaire et son projet. Nous constatons que les prestataires indépendants se focalisent plus sur l'accompagnement individuel du porteur de projet, tandis que les deux autres prestataires usent des deux formules de l'offre de formation (communication personnelle).

Nous avons posé des questions sur le déroulement et le type de formation, les activités proposées, l'hétérogénéité des groupes (expériences personnelles et professionnelles), les prérequis du porteur de projet, le niveau de formation et le profil des porteurs de projets ou encore leur connaissance du référentiel EntreComp.

Nous constatons d'après ces interviews qu'au niveau :

- ***Du déroulement et du type de formation*** : la formation se déroule en présentiel avec des groupes restreints de porteurs de projets (max 14 personnes). Dans le cadre du « chèque-formation à la création d'entreprise », la formation est généralement

collective sauf en cas de demande particulière pour un coaching ou un accompagnement personnalisé.

- ***Des activités proposées :*** elles sont diverses et tous les prestataires de services convergent vers l'utilité du plan d'affaires dans la formation. Nous pouvons confirmer son utilité suite aux recherches que nous avons faites dans l'état de l'art de ce mémoire. Nous soulignons que le plan d'affaires est un outil concret qui trace la projection du porteur de projet. Nous trouvons aussi dans l'offre des prestataires des formations concernant le numérique, le e-commerce, la création d'un site web, les réseaux sociaux, le *community management* (gérer et animer sur le web la communication d'une entreprise), la suite MS Office, les compétences et développement personnels (osez parler en public), une formation sur la confiance en soi, etc.
- ***De l'hétérogénéité des groupes :*** les prestataires interviewés s'accordent sur l'hétérogénéité du groupe. Nous entendons par « groupe hétérogène » ; un groupe qui a des expériences personnelles différentes, notamment au niveau de l'environnement familial, scolaire, professionnel et social. Les prestataires confirment que l'hétérogénéité du groupe apporte une valeur ajoutée à la formation, essentiellement au niveau des jeux de rôle et autres travaux d'équipe (information confirmée aussi via notre questionnaire).
- ***Des prérequis :*** Le seul prérequis exigé est d'avoir un projet de création d'entreprise à réaliser. En aucun cas, des compétences techniques ou autres sont demandées.
- ***Du niveau de formation et le profil du porteur de projet :*** selon les prestataires interviewés, aucun niveau de formation n'est demandé et aucun profil n'est exigé, c'est-à-dire que toute personne désireuse créer son entreprise peut suivre la formation, ce qui confirme le point déjà cité sur l'hétérogénéité du groupe.
- ***Connaissance du référentiel EntreComp :*** les prestataires interviewés confirment avoir déjà entendu parler de ce référentiel mais ils ne l'ont pas testé.

Quant aux objectifs de la formation, les prestataires de services en ciblent plusieurs à savoir :

- Sensibiliser les candidats au statut indépendant : qu'est-ce que cela implique ?
- Permettre aux candidats de mieux percevoir les réalités d'une création d'entreprise.
- Valider l'idée de projet, la faire émerger ou la redéfinir.
- Valider l'adéquation porteur-projet.
- Présenter les bases d'un projet concret et structuré.
- Répondre à la question « vais-je devenir un entrepreneur » ? Si oui, il s'agit d'établir un plan d'action pour concrétiser le projet ou définir un nouveau projet ; si non, d'établir un plan d'action pour trouver un travail. Nous avons traité cette question dans notre revue de littérature, où l'individu peut effectuer son choix occupationnel en se basant sur des facteurs comme le risque (les travaux de Kihlstrom et Laffont 1979) ou le facteur régional (Dejardin 2006).

Nous concluons de cette première description élémentaire de l'offre de formation, que les prestataires peuvent accompagner les porteurs de projets, malgré leur hétérogénéité et l'absence des prérequis.

Nous allons analyser en profondeur l'offre de formation des prestataires de service dans le point suivant.

7 Evaluation des formations en Wallonie et rapprochement EntreComp

Dans cette partie empirique, nous allons évaluer l'offre de formation via deux types d'analyse : une analyse quantitative sur base du questionnaire et une analyse approfondie sur base d'un bloc de formation d'un prestataire de grande taille.

7.1 Evaluation sur base d'une analyse quantitative et rapprochement avec EntreComp

Nous commençons par des questions classiques pour identifier les prestataires concernés par cette enquête, comme le nom de l'organisme responsable de la formation, le numéro de la Banque Carrefour des Entreprise (BCE) et le nom et les coordonnées du répondant au questionnaire.

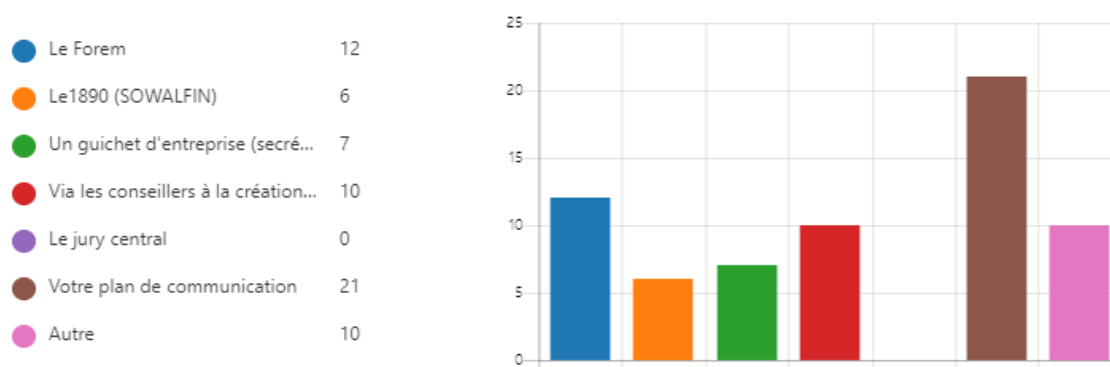
Avec 23 questionnaires complétés sur 33 sollicités, les prestataires actifs ont tous répondu à notre questionnaire.

Notre enquête quantitative comporte des questions fermées, à choix multiple ainsi que quelques questions ouvertes du type qualitatif. Ces dernières viendront compléter notre étude quantitative.

Ensuite des questions plus ciblées concernent l'offre de formation des prestataires que nous tentons d'analyser pour en tirer des conclusions.

4. Quels moyens de communication utilisez-vous pour que les porteurs de projet prennent connaissance de votre offre de formations/accompagnements?

[Plus de détails](#)



Graph 2 Questionnaire auprès des prestataires de services et calcul de l'auteure

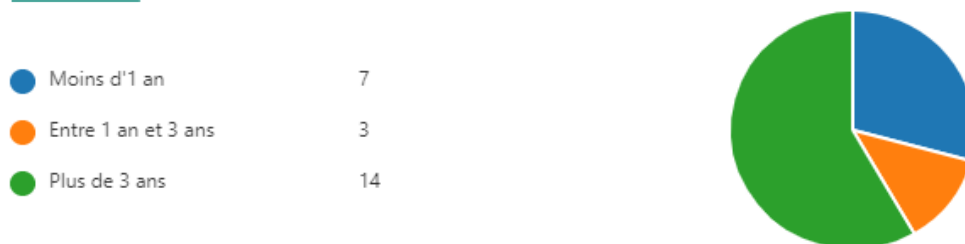
Pour amorcer notre analyse, il était opportun de vérifier les sources de communication des prestataires pour que les bénéficiaires prennent connaissance de l'offre de formation. Nous remarquons que les répondants usent de plusieurs moyens de communications simultanément, notamment leur propre plan de communication via un site Internet, des réseaux sociaux, des anciens porteurs de projets comme outil de bouche-à-oreille ou encore via le Hub créatif de

Liège « Plug'R », outil de communication utilisé par un prestataire de grande taille (information issue du questionnaire « question 5 »). Ensuite, en deuxième place, il y a le Forem qui constitue un outil régional d'information aux différents secteurs.

Nous constatons aussi que le 1890.be de la SOWALFIN, considéré comme partenaire clé de la Région wallonne dans l'accompagnement et la sensibilisation des porteurs de projets en Wallonie (information issue du stage effectué au SPW) ne suscite que peu, en général, l'intérêt des prestataires, du fait que le dispositif 1890.be est assez récent. Quant au jury central, il est exclu par tous les prestataires.

6. Depuis combien d'années êtes-vous agréé "Chèque formation à la création d'entreprise" auprès de la Région Wallonne, qu'il s'agisse de l'ancienne (chèque papier) ou de la nouvelle version de ce chèque (chèque électronique)?

[Plus de détails](#)



Graphe 3 Questionnaire auprès des prestataires et calcul de l'auteure

Concernant la demande d'agrément, les prestataires doivent la renouveler tous les 3 ans. Nous remarquons que les nouveaux prestataires (5/7) sont majoritairement des indépendants. Ce qui peut nous conduire à dire que les nouveaux prestataires sont de petites tailles et ont comme objectif de cibler une niche particulière de bénéficiaires, notamment les accompagnements individualisés (information confirmée par deux nouveaux prestataires indépendants interviewés). Lors du renouvellement de l'agrément, 11 /14 prestataires ont modifié leur offre de formation pour les raisons suivantes, à savoir : (informations issues de la question 7 du questionnaire)

- Répondre aux besoins spécifiques des porteurs de projets en proposant des formations à la carte, de nouvelles thématiques comme le développement durable, l'économie circulaire et une formation des réseaux sociaux. Nous pouvons rapprocher cette nouvelle d'offre de formation à certaines compétences du référentiel EntrComp (tableau 6 p : 33), notamment les compétences « **C5** : penser de manière éthique et durable », et « **C10** : mobiliser les autres ».
- Donner des outils concrets aux porteurs de projet, acquérir des compétences transposables dans leur activité et génératrice de résultats. Nous pouvons rapprocher cette offre de formation avec certaines compétences du référentiel, notamment « **C8** : mobiliser les ressources » et « **C12** : planifier et gérer ».
- Offre élargie suite à des collaborations avec des sous-traitants pour une meilleure adéquation à la demande des porteurs de projets.
- A partir d'un feedback apprenants/formateurs ou encore selon des besoins organisationnels : horaire décalé (soir et samedi).

9. Quels sont les types de formations/accompagnements proposés? (plusieurs réponses possibles)

[Plus de détails](#)

● Formations en présentiel	22
● Accompagnements individuels	19
● Formations à distance	6
● Autre	2



Graphe 4 Questionnaire auprès des prestataires et calcul de l'auteur

Concernant les types de formations/accompagnements proposées, la majorité des répondants opte pour formations et/ou accompagnements. Quant à la formation à distance, nous remarquons que les circonstances actuelles de la crise sanitaire ont favorisé ce type de formation. En effet, notre enquête montre que sur les 10 prestataires qui ont répondu avant la période de confinement, seulement un prestataire opte pour une formation à distance ; par contre, parmi les 13 prestataires qui ont répondu pendant le confinement, cinq optent pour une formation à distance et des capsules vidéo. Nous ne pouvons que confirmer l'impact des mesures de confinement dans la continuité de l'apprentissage à distance.

10. Quelles sont les pédagogies adoptées pour vos formations/accompagnements? (plusieurs réponses possibles)

[Plus de détails](#)

● Cours magistral	13
● Pédagogie active (par exempl...	15
● Autre	9



Graphe 5 Questionnaire auprès des prestataires et calcul de l'auteur

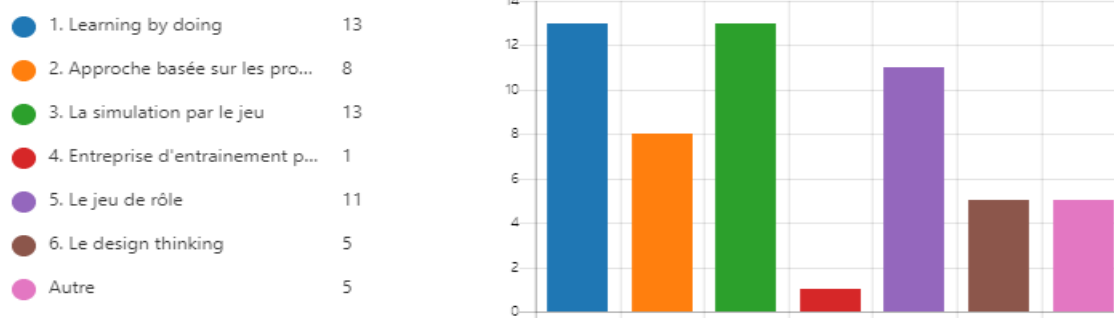
Concernant les pédagogies dans la formation des porteurs de projet, nous constatons d'après les résultats du graphe 5, que les prestataires optent, en général, pour les deux pédagogies. Les résultats détaillés du questionnaire montrent que 9/23 prestataires utilisent uniquement la pédagogie active, 5/23 prestataires optent uniquement pour le cours magistral et 9/23 prestataires utilisent les deux pédagogies. Bien que, d'un côté, comme souligné par Verzat (2009), le cours classique (magistral) reste le plus avantageux en termes économiques. De l'autre côté, les conclusions de Surlémond et Kearney (2009) qui soulignent que la pédagogie active développe les capacités associées à l'esprit d'entreprendre de l'apprenant ou encore les travaux de Proulx (2002) confirmant la pertinence de la pédagogie active dans l'apprentissage des apprenants. A ce stade de réflexion, nous pouvons nous référer aux conclusions de Verzat en 2009, d'une coexistence de trois logiques éducatives « transmission de

connaissances/formation de capacités/développement-accompagnement de compétences » peut s'avérer utile dans la construction de l'apprentissage des bénéficiaires.

Nous ne pouvons que conclure que l'ensemble des prestataires utilisent un mix de pédagogies pour cerner au mieux les besoins des porteurs de projets.

11. Si vous avez coché "Pédagogie active" à la question 10, quels sont, dans la liste ci-dessous, les types de pédagogies que vous avez mis en œuvre dans vos formations/accompagnements (plusieurs réponses possibles)?

[Plus de détails](#)



Graphe 6 Questionnaire auprès des prestataires et calcul de l'auteure

Les prestataires qui optent majoritairement pour une pédagogie active utilisent le « Learning by doing », la simulation par le jeu et le jeu de rôle, comme méthodes de formation. Les conclusions de Fayolle et Verzat en 2009 confirment que la méthode du « Learning by doing » est une méthode à la fois transversale et collaborative très encensée dans la formation entrepreneuriale. Les prestataires adoptent aussi des méthodes telles que : la méthode Lean, l'approche déductive des compétences, la pédagogie Freinet (travail en sous-groupe) ou encore des outils d'intelligence collective.

Quant à l'ordre d'importance des méthodes, les prestataires sont très divergents dans le classement (Résultats de la question 12 du questionnaire). Nous pouvons constater qu'il n'y a pas une et une seule bonne méthode pour former les porteurs de projets. Cette constatation rejoint notre conclusion des pédagogies actives dans notre revue de littérature.

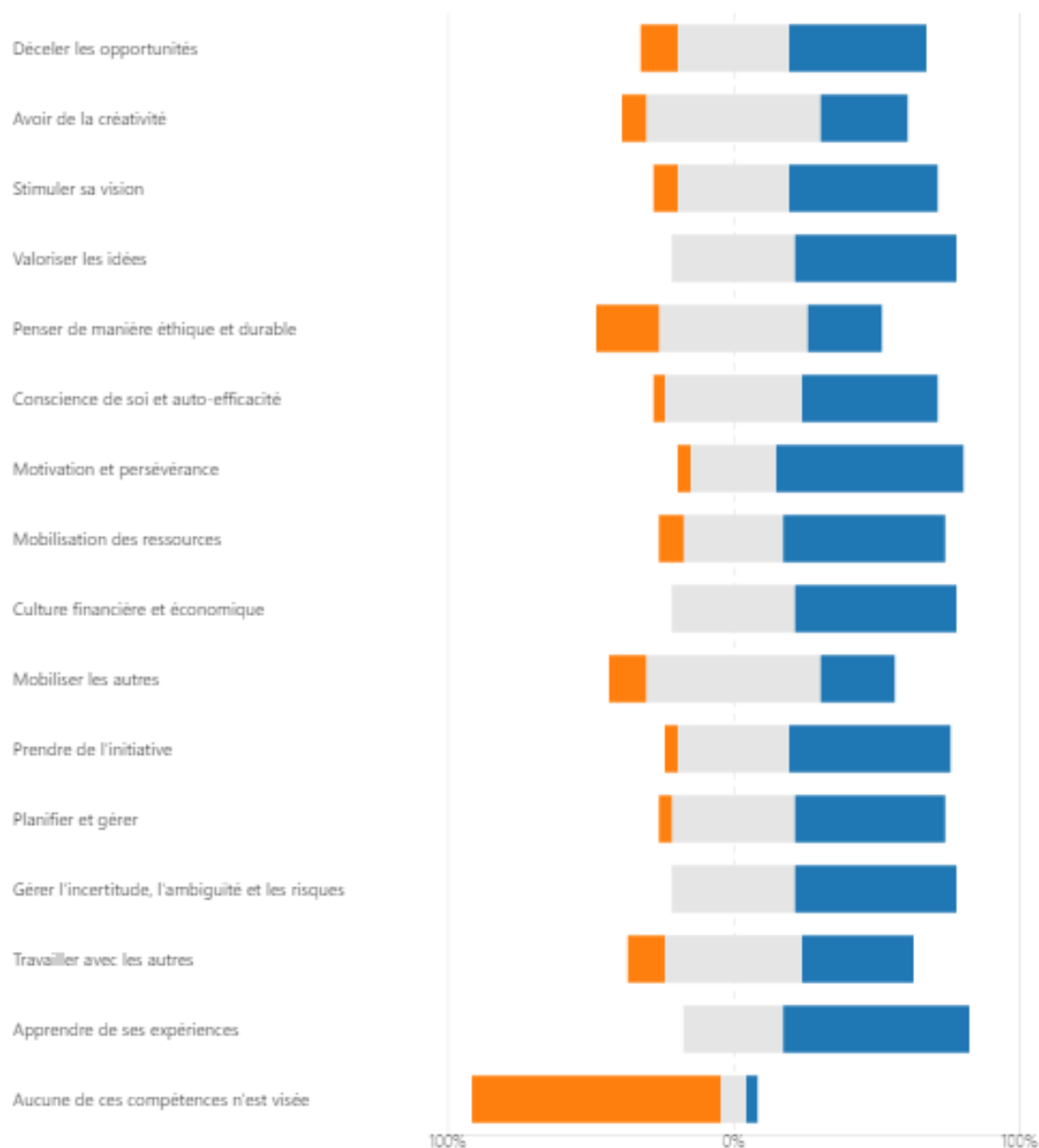
Nous pouvons dire, à ce stade de réflexion que les prestataires diversifient leurs méthodes d'apprentissage. Ils se basent essentiellement sur leur expertise et leur maîtrise des compétences entrepreneuriales dans la construction de l'offre de formation (informations issues des résultats de la question 16 du questionnaire).

La question 17 du questionnaire constitue le point crucial de notre mémoire. Nous allons tracer un cadastre pour évaluer l'offre de formation des prestataires. Les compétences listées dans le graphique 7 ci-après sont les compétences entrepreneuriales du référentiel EntreComp.

17. Parmi les compétences listées ci-dessous, quel niveau de maîtrise est attendu suite à vos formations/accompagnements? (1=maîtrise de base, 2=maîtrise moyenne, 3=maîtrise avancée)

[Plus de détails](#)

1 2 3

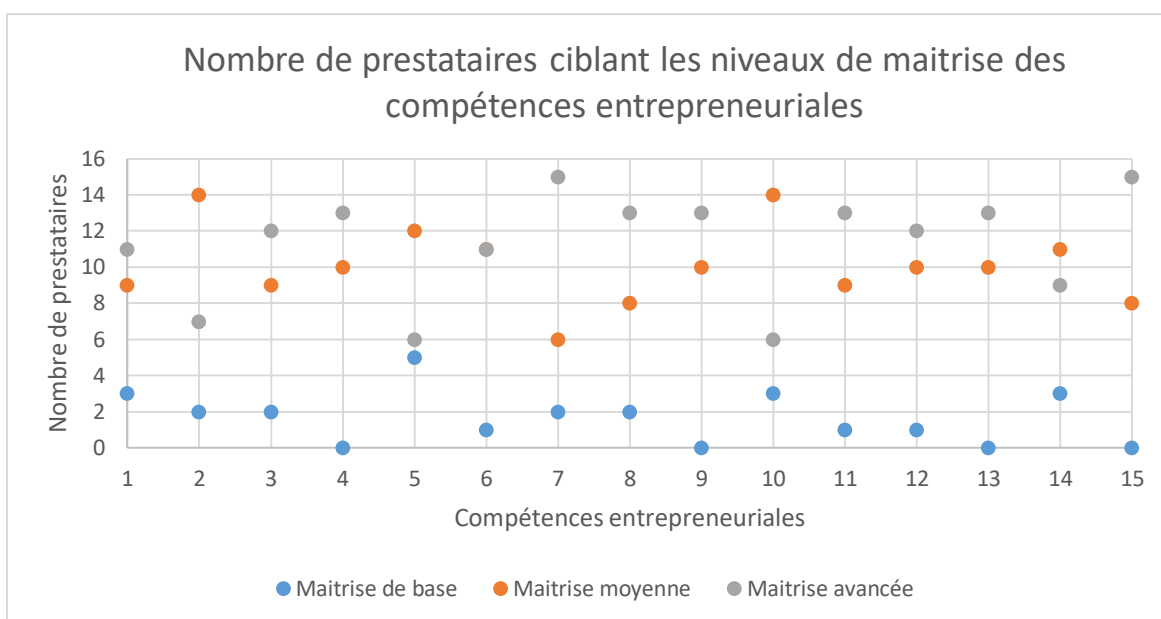


Graphe 7 Questionnaire auprès des prestataires et calcul de l'auteure

Suite à la lecture de ce graphe, nous pouvons remarquer que les 23 prestataires répondants ciblent toutes les compétences listées par le référentiel EntreComp dans leur offre de formation. Mentionnant que les quatre prestataires interviewés ont connaissance de l'existence de ce référentiel mais ils ne l'ont jamais testé.

Ensuite, la majorité des prestataires optent pour un niveau de maîtrise de compétence « intermédiaire » à « avancé ».

Nous estimons utile de convertir les résultats obtenus dans le graphe 8 :



Graph 8 Nombre de prestataires ciblant les niveaux de maîtrise des compétences entrepreneuriales (Conception de l'auteur sur base du questionnaire)

Nous pouvons donc confirmer la concentration de l'offre de formation des prestataires dans les deux niveaux de maîtrise « intermédiaire » et « avancé ». Plus précisément, le niveau « avancé » constitue l'objectif principal de l'offre de formation des prestataires.

Nous pouvons nous questionner sur la corrélation entre le niveau de maîtrise escompté et les méthodes d'apprentissage adoptées.

En effet, dans le modèle de progression EntreComp (annexe 5) nous pouvons déduire que plus on avance dans les niveaux de maîtrise plus nous développons une autonomie et une responsabilisation des apprenants.

En outre, dans notre revue de littérature concernant les pédagogies entrepreneuriales, Surlemont et Kearney (2009) résume la pédagogie active en quatre piliers, à savoir : apprentissage responsabilisant, apprentissage expérientiel, coopératif et réflexif (tableau 4, p.23).

Nous pouvons conclure que les résultats obtenus ne sont pas surprenants et que les prestataires construisent leur offre de formation dans les niveaux de maîtrise « intermédiaire » à « avancé » en développant l'autonomie et la responsabilisation des apprenants.

7.2 Evaluation sur base d'une analyse approfondie et rapprochement avec EntreComp

Plusieurs raisons nous mènent à approfondir l'évaluation des formations des prestataires et à faire un rapprochement avec le référentiel et ce, en analysant dans le détail, un bloc de formation :

- Le bloc de formation analysé concerne un prestataire de grande taille qui gère un effectif important de bénéficiaires.
- Le bloc de formation concerne un prestataire agréé depuis plus de 3 ans.
- Pour mieux rapprocher le bloc de formation au référentiel EntreComp (un scan)
- Pour répondre à des contraintes d'ordre de temps disponible pour notre recherche.

Nous allons lister toutes les formations données par ce prestataire, en ciblant les compétences EntreComp.

Le tableau 8 ci-après, détaille notre proposition d'une grille d'évaluation en se basant sur le référentiel EntreComp.

Nous utilisons le code couleur, à titre indicatif, pour faciliter l'interprétation des résultats.

GRILLE D'EVALUATION D'UN BLOC DE FORMATION

Tableau 8 Proposition d'une grille d'évaluation pour un bloc de formation (Source : conception de l'auteure du mémoire, sur base du référentiel EntreComp)

Intitulé de la formation	Nombre d'heure	Domaine de compétences	Compétences ciblées (Référentiel EntreComp)	Descripteurs (Référentiel EntreComp)	Thèmes	Niveau de maîtrise : Modèle de progression
Mon business plan	105	Mise en œuvre/ Action	Planifier et gérer : C12	Définir ses priorités et établir des plans d'action	Développer des business plans durables	Intermédiaire
Mon business plan « Module personnel »	21	Idées et opportunités	Déceler des opportunités : C1	Identifier et saisir les opportunités pour générer de la valeur en explorant l'environnement social, culturel ou économique	Identifier et saisir les opportunités	Intermédiaire
Mon business plan « Module commercial »	49	Mise en œuvre/ Action	Gérer l'incertitude, l'ambiguïté et les risques : C13	Dans le processus de création de valeur, inclure des moyens structurés de tester les idées et les prototypes dès les premières étapes, afin de réduire le risque d'échec.	Savoir faire face à l'incertitude et l'ambiguïté	Intermédiaire
Mon business plan « Module financier »	35	Ressources	Culture financière et économique : C9	Estimer les coûts nécessaires pour transformer une idée en activité générant de la valeur	Comprendre les concepts économiques et financiers Budgétiser Trouver des financements Comprendre la fiscalité	Intermédiaire
Création de gîtes et chambres d'hôtes	63	Mise en œuvre/ Action	Apprendre de ses expériences : C15	Mener une réflexion et apprendre aussi bien des succès que des échecs	Apprendre des expériences	Base

Business Model Canevas	14	Mise en œuvre/ Action	Planifier et gérer : C12	Définir ses priorités et établir des plans d'action	Planifier et organiser	Avancé
Devenir indépendant, pourquoi pas moi ?	42	Idées et opportunités	Déceler les opportunités : C1	Identifier et saisir les opportunités pour générer de la valeur en explorant l'environnement social, culturel ou économique	Analyser le contexte	Intermédiaire
Formation numérique pour créateurs de gîtes et chambres d'hôtes	35	Ressources	Mobiliser les ressources : C8	Réunir et gérer les ressources nécessaires, matérielles, immatérielles et numériques pour transformer ses idées en actions	Obtenir du soutien	Avancé
Améliorez vos techniques de vente	21	Idées et opportunités	Avoir de la créativité : C2	Combiner ses connaissances à ses ressources pour avoir un effet utile	Valeur de la conception	Base
Plan Marketing digital	35	Ressources	Mobiliser les ressources : C8	Acquérir et gérer les compétences	Obtenir du soutien	Avancé
E-commerce	33	Ressources	Mobiliser les ressources : C8	Acquérir et gérer les compétences	Obtenir du soutien	Avancé
WordPress « Base »: créer un site web pour votre entreprise à budget réduit	6	Ressources	Mobiliser les ressources : C8	Acquérir et gérer les compétences	Obtenir du soutien	Base
WordPress « Intermédiaire »: créer un site web pour votre entreprise à budget réduit	6	Ressources	Mobiliser les ressources : C8	Acquérir et gérer les compétences	Obtenir du soutien	Intermédiaire

WordPress « Avancé » : créer un site web pour votre entreprise à budget réduit	6	Ressources	Mobiliser les ressources : C8	Acquérir et gérer les compétences	Obtenir du soutien	Avancé
Créer sa boutique en ligne avec Woocommerce	12	Ressources	Mobiliser les ressources : C8	Acquérir et gérer les compétences	Obtenir du soutien	Avancé
MailChimp- Réussissez vos campagnes d'emails	6	Ressources	Mobiliser les autres : C10	Faire preuve d'efficacité dans la communication	Communiquer efficacement	Base
Réseaux sociaux « Base » : Découvrez des outils pour votre entreprise	6	Ressources	Mobiliser les autres : C10	Faire preuve d'efficacité dans la communication	Utiliser efficacement les médias	Base
Réseaux sociaux « Avancé » : définissez une stratégie de présence pour votre entreprise	12	Ressources	Mobiliser les autres : C10	Faire preuve d'efficacité dans la communication	Utiliser efficacement les médias	Avancé
Community Manager	36	Ressources	Mobiliser les ressources : C8	Acquérir et gérer les compétences	Obtenir du soutien	Avancé
Découvrez les incontournables du Webmarketing	33	Ressources	Mobiliser les ressources : C8	Acquérir et gérer les compétences	Obtenir du soutien	Avancé
Trucs et astuces pour améliorer vos performances en Word, Excel, Outlook et Powerpoint	24	Ressources	Mobiliser les ressources : C8	Acquérir et gérer les compétences nécessaires sur toutes les étapes numériques	Obtenir du soutien	Avancé

Mieux comprendre la gestion comptable, fiscale et financière de votre entreprise	56	Ressources	Culture financière et économique : C9	Estimer les coûts nécessaires pour transformer une idée en activité générant de la valeur	Comprendre les concepts économiques et financiers	Intermédiaire
Osez parler en public	14	Ressources	Conscience de soi et auto-efficacité : C6	Croire en sa capacité à influencer le cours des événements	Croire en ses capacités	Base
Améliorer votre référencement naturel	6	Ressources	Mobiliser les ressources : C8	Acquérir et gérer les compétences nécessaires sur toutes les étapes numériques	Obtenir du soutien	Avancé
Snapchat, Instagram et nouveautés Facebook	12	Ressources	Mobiliser les autres : C10	Faire preuve d'efficacité dans la communication	Utiliser efficacement les médias	Intermédiaire
Créer et animer votre blog professionnel	14	Ressources	Mobiliser les autres : C10	Faire preuve d'efficacité dans la communication	Utiliser efficacement les médias	Intermédiaire
Et si vos murs étaient la clé de la réussite ?	9	Ressources	Mobiliser les autres : C10	Faire preuve d'efficacité dans la communication	Utiliser efficacement les médias	Avancé
Analyser vos performances web avec Google analytics	12	Ressources	Mobiliser les ressources : C8	Réunir et gérer les ressources nécessaires numériques	Obtenir du soutien	Avancé
Surmontez vos peurs et révélez votre talent grâce à la pensée créative	7	Idées et opportunités	Avoir de la créativité : C2	Formuler plusieurs idées et opportunités de créer de la valeur	Etre curieux et ouvert	Intermédiaire
La confiance en soi	14	Ressources	Motivation et persévérance : C7	Etre préparé et patient, ne jamais cesser les tentatives de réaliser ses objectifs	Ne pas baisser les bras	Base

Légende : C/ compétence comme expliquée dans le tableau 6 (P : 33)

Le tableau que nous concevons scanne l'offre de formation en répondant ainsi à notre problématique qui est de trouver un outil pour évaluer les formations des prestataires de services.

Nous utilisons les mêmes couleurs que le référentiel EntreComp pour les domaines et compétences afin de faciliter le rapprochement des compétences à l'offre de formation.

Le fait de rapprocher les compétences entrepreneuriales aux différents types de formations des prestataires, est une tâche qui n'est pas aisée, dans la mesure où nous devons comprendre et interpréter les objectifs de ces formations pour pouvoir les rapprocher des objectifs et des acquis d'apprentissage listés par EntreComp.

Nous mentionnons que les différents niveaux de maîtrise des acquis d'apprentissage, facilitent la définition des compétences ciblées par les prestataires de services.

Nous énumérons les compétences à titre indicatif, car le référentiel mentionne que l'ordre et le classement des compétences n'a aucun intérêt dans l'analyse. Nous préférons donc numéroter les compétences comme indiqué dans le tableau 6, p. 33.

D'après notre analyse, nous pouvons constater des points forts et des points faibles concernant l'offre de formation des prestataires :

Les forces de l'offre de formation analysée:

- Le bloc de formation que nous sélectionnons, répond aux trois domaines listés par EntreComp qui sont : « Idées et opportunités », « Ressources » et « Mise en œuvre/ Action »).
- Une offre diversifiée adaptée par rapport au besoin du marché.

Les faiblesses de l'offre de formation analysée:

- Le bloc de formation se concentre sur les compétences du domaine des « Ressources » essentiellement (la couleur orange). Or le référentiel a bien défini la compétence entrepreneuriale qui « *consiste en la capacité de transformer les idées en actions en mobilisant les ressources nécessaires* » (Bacigalupo, Kampylis, Punie, & Van den Brande, 2016). Donc le domaine des « idées et opportunités » est nécessaire et constitue un préalable pour passer à l'action en mobilisant les ressources. EntreComp souligne qu'il ne s'agit pas uniquement des ressources matérielles comme par exemple les moyens de production ou les ressources financières, mais il s'agit aussi bien des ressources personnelles comme par exemple la motivation, la persévérance et la conscience de soi ou encore des ressources non matérielles comme par exemple des savoir-faire et des connaissances particulières.
- Certaines compétences dans l'offre de formation sont peu ou pas ciblées, comme :
 - La compétence 3 : stimuler sa vision. Le porteur de projet peut imaginer le futur en visualisant des scénarios futurs pour mieux orienter ses efforts et ses actions.
 - La compétence 4 : valoriser les idées. Le porteur de projet peut apprécier la création de la valeur en termes sociaux, culturels ou économiques ou encore partager les idées et protéger ses droits.

- La compétence 11 : prendre de l'initiative. Le porteur de projet peut agir et travailler de manière indépendante.

Nous pouvons constater, d'après cette évaluation et le rapprochement effectué avec le référentiel EntreComp que ce bloc de formation intègre très peu de formations qui se basent sur le développement personnel de l'apprenant, notamment au niveau de sa vision, ses motivations, sa créativité, sa persévérance et ses qualités entrepreneuriales.

Dans son article « La sensibilisation à l'esprit d'entreprendre dans l'enseignement secondaire du système éducatif », Dejardin (2019) souligne « *Les résultats obtenus par Rosendahl Huber et al. (2014) suggèrent que les compétences non cognitives favorables à la mise en projet et à l'esprit d'entreprendre peuvent être développées dans le jeune âge, davantage que les connaissances en matière d'entrepreneuriat* ». (Dejardin, 2019, p. 29)

Ce passage nous permet de dire qu'il y a des compétences non cognitives qui peuvent être acquises plus facilement dans le jeune âge, notamment les motivations, la créativité et la persévérance, et des compétences cognitives qui peuvent être acquises à l'âge adulte.

Ces compétences très peu ciblées sont indispensables pour l'esprit d'entreprendre qui est considéré comme une compétence transversale par le référentiel EntreComp, d'où notre proposition d'intégrer un module d'esprit d'entreprendre dans l'offre de formation. Cette proposition va permettre de s'ouvrir vers d'autres perspectives constructives permettant l'exploitation des pistes envisageables pour le secteur de formation des porteurs de projets.

CONCLUSION GENERALE

Ce mémoire avait pour ambition d'évaluer l'offre de formation des prestataires de service en Wallonie agréés par la Région wallonne dans le cadre du dispositif chèques-formation à la création d'entreprise, en se basant sur le référentiel des compétences entrepreneuriales de la Commission européenne EntreComp.

Il a fallu dans un premier temps définir les concepts clés de notre recherche ; l'entrepreneuriat, l'écosystème entrepreneurial, l'entrepreneur et l'esprit d'entreprendre. Ces éléments de définitions nous ont conduits à cerner les pédagogies et les modalités d'apprentissage utilisés par les prestataires de service et expliquer les compétences entrepreneuriales, utiles pour notre recherche.

En effet, nous nous sommes basés essentiellement durant toute notre recherche sur le référentiel EntreComp comme un guide de référence des compétences entrepreneuriales pour évaluer l'offre de formation des prestataires de service en Wallonie.

Pour mener à bien notre recherche, nous avons effectué un travail empirique. Une méthodologie de recherche a été initiée via un questionnaire et des interviews avec quelques prestataires ; un stage a été effectué à la Région wallonne ; les dossiers d'agréments des prestataires de service, les sites d'informations officiels de la Région wallonne ainsi le référentiel EntreComp ont été utilisés.

Au moyen de notre étude empirique, nous avons tiré plusieurs conclusions, à savoir :

- Lors du renouvellement de l'agrément, les prestataires de service ont adapté leur offre de formation selon les besoins du marché en ciblant de nouvelles compétences, sans qu'il y ait explicitement de leur part une référence EntreComp.
- Les bénéficiaires forment un groupe plus ou moins hétérogène et les prestataires se basent sur la maturation de leurs projets pour adapter l'offre de formation.
- Les prestataires utilisent les deux pédagogies pour former les bénéficiaires et les méthodes de la pédagogie active les plus utilisées sont le « learning by doing » et la simulation par le jeu.
- Les prestataires ont confirmé avoir construit leur offre de formation sur base de leur expertise et de leur maîtrise des compétences entrepreneuriales.
- L'offre de formation des prestataires cible essentiellement les niveaux de maîtrise « intermédiaire » à « avancé » et donc les prestataires ne recourent pas aux formations de « base ». Par contre, nous n'avons pas pu démontrer statistiquement une corrélation entre les niveaux de maîtrise des compétences et les méthodes d'apprentissage utilisées.

A ce stade de réflexion, notre étude quantitative a prouvé quelques limites notamment : le manque de certaines informations comme le profil du prestataire/formateur pour faire le lien avec l'offre de formation et la maîtrise des compétences entrepreneuriales.

Pour aller plus loin dans notre recherche, nous avons procédé à une analyse approfondie où nous avons évalué un bloc de formation d'un prestataire de grande taille. Nous avons utilisé le code couleur pour faciliter le rapprochement avec les compétences listées par le référentiel. Notre analyse a relevé quelques faiblesses, notamment le fait que l'offre de formation ne cible pas les 15 compétences entrepreneuriales. Les compétences très peu ou pas ciblées concernent

le développement personnel de l'apprenant, notamment au niveau de sa vision, ses motivations, sa créativité, sa persévérance et ses qualités entrepreneuriales.

Par ailleurs, la collaboration entre l'Université de Namur et le département EER du SPW n'est qu'une initiation d'un grand projet que la Région wallonne s'apprête à poursuivre ses efforts. Quid aux futures étapes de l'utilisation du référentiel EntreComp pour le dispositif chèques-formation à la création d'entreprise ?

La formation entrepreneuriale est un domaine très vaste, où plusieurs recherches et perspectives peuvent s'effectuer pour promouvoir l'entrepreneuriat, soutenir et accompagner les porteurs de projets, surtout après la crise sanitaire où nous devons relancer notre économie en créant un climat favorable et propice à l'entrepreneuriat.

OUVERTURES ET PERSPECTIVES

La formation des entrepreneurs en Wallonie suscite l'intérêt de la Région wallonne qui subventionne les porteurs de projets via le dispositif chèques-formation à la création d'entreprise et l'octroi d'agrément aux prestataires de services.

En effet, ce mémoire nous permet d'identifier quelques perspectives de recherches concernant la formation entrepreneuriale en Wallonie.

Notre recherche n'est qu'un début d'un long chemin à parcourir pour une meilleure évaluation de l'offre de formation des prestataires. Nous proposons d'ores et déjà d'approfondir cette étude en analysant en profondeur l'efficacité de l'offre de formation des prestataires. Pour ce faire, nous pourrions effectuer des bilans de compétences des porteurs de projets. Un bilan sera nécessaire à l'entrée en analysant le profil du bénéficiaire, la maturation de son projet, ses motivations pour la création ainsi d'autres variables qui pourront intéresser notre recherche. Ensuite, il nous semble crucial de faire un bilan de sortie pour vérifier les mêmes données après la formation. La comparaison entre ces deux bilans pourra nous servir pour estimer l'efficacité de l'offre de formation des prestataires de service en Wallonie. Une grille d'évaluation sera établie pour analyser ces bilans de compétences. Cette proposition pourrait faire un objet de thèse future.

Nous pouvons aussi analyser le profil du prestataire, son métier, sa taille et son public-cible. Ces données peuvent être croisées avec ce qu'il peut offrir comme formation et le besoin du marché. Ainsi, nous pouvons faire des corrélations entre ces variables en utilisant des méthodes spécifique d'analyse des données quantitatives comme l'analyse factorielle ou la technique du clustering (partitionnement en français) consistant à organiser les données en silos homogènes ou encore l'analyse des données qualitatives comme l'analyse du contenu ou l'analyse thématique.

Nous pouvons aller plus loin dans notre projection en étudiant l'impact d'une offre de formation efficace dans la réussite des projets entrepreneuriaux en Wallonie ou encore proposer aux prestataires d'accompagner les porteurs de projets pendant la phase de création pour les aider à mieux gérer le démarrage de l'activité.

La Région wallonne veut rentrer dans une ère de labélisation de l'agrément octroyé aux prestataires en fixant des critères et des conditions à remplir selon un référentiel-qualité.

D'après notre réflexion, nous pouvons proposer à la Région wallonne, afin de mieux gérer cette labélisation d'explicitier les normes de quelques aspects les plus importants dans l'agrément. Cela concerne notamment, le coût et le volume-horaire des prestations, la simplification des démarches administratives pour l'octroi des agréments et la facilitation de la procédure en réduisant les délais d'octroi de l'agrément.

Nous encourageons la Région wallonne à poursuivre l'utilisation d'EntreComp et de le suggérer aux prestataires afin de cerner toutes les compétences entrepreneuriales et adapter ce référentiel selon les besoins des porteurs de projets.

Economiquement parlant, la crise sanitaire actuelle a bouleversé le monde et particulièrement le secteur de la formation. Ainsi la formation à distance a gagné du terrain, pourrait-elle un jour devenir la norme dans un environnement de changement continu?

Nous allons rentrer dans une ère de changement qui aura certainement un impact sérieux sur les petits indépendants. Afin de l'aborder avec confiance et optimisme accru, il convient sans doute de poursuivre, de manière étudiée, la mise en place des instruments et des incitants pour relancer l'entrepreneuriat en Wallonie.

Les efforts de la Commission européenne pour promouvoir l'entrepreneuriat en Europe ne peuvent que continuer en matière de recherches et d'études. Ses efforts pouvant contribuer à soutenir l'économie et, à travers les fonds comme le FEDER et le FSE, elle participe à la subvention des Régions notamment, la Région wallonne, pour la mise en place des outils et des incitants, surtout financiers, pour l'entrepreneuriat.

LA LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 les trois types d'entrepreneurs (Thurik & Wennekers, 1999).....	17
Tableau 2 Les conclusions des différentes visions historiques des économistes sur l'Entrepreneuriat (Thurik & Wennekers, 1999).....	19
Tableau 3 Responsabilité dans l'apprentissage (Surlemont & Kearney, 2009).....	22
Tableau 4 les quatre piliers de la pédagogie entreprenante (Surlemont & Kearney, 2009, p. 43).....	23
Tableau 5 Matrice des compétences entrepreneuriales (Tahar El Mili, 2006:94).....	28
Tableau 6 les 3 domaines et les 15 compétences. Source : conception de l'auteure sur base du référentiel EntreComp.....	33
Tableau 7 Les niveaux de maitrises de compétences (source : conception de l'auteure sur base du référentiel EntreComp).....	35
Tableau 8 Proposition d'une grille d'évaluation pour un bloc de formation (Source : conception de l'auteure du mémoire, sur base du référentiel EntreComp).....	49

LA LISTE DES FIGURES

Figure 1 Mind map / Entrepreneuriat (Hermans, 2020).	10
Figure 2 Principaux éléments, produits et résultats de l'écosystème entrepreneurial (Stam, 2015)	12
Figure 3 La Belgique comparée aux pays participant au GEM en termes d'écosystème entrepreneurial.....	14
Figure 4 La formation de l'événement entrepreneurial (Shapero et Sokol, 1982, p 83).	16
Figure 5 Domaines et compétences du cadre de référence EntreComp (Bacigalupo, Kampylis, Punie, & Van den Brande, 2016, p. 11).....	32

LA LISTE DES GRAPHES

Graphe 1 Budget engagé (part publique) par type de chèque. Source : (emploi wallonie, 2019)	37
Graphe 2 Questionnaire auprès des prestataires de service et calcul de l'auteure	42
Graphe 3 Questionnaire auprès des prestataires et calcul de l'auteure	43
Graphe 4 Questionnaire auprès des prestataires et calcul de l'auteure	44
Graphe 5 Questionnaire auprès des prestataires et calcul de l'auteure	44
Graphe 6 Questionnaire auprès des prestataires et calcul de l'auteure	45
Graphe 7 Questionnaire auprès des prestataires et calcul de l'auteure	46
Graphe 8 Nombre de prestataires ciblant les niveaux de maitrise des compétences entrepreneuriales (Conception de l'auteure sur base du questionnaire)	47

LA LISTE DES SCHEMAS

Schéma 1 La ligne des attributs caractérisant un comportement entrepreneurial (Surlemont & Kearney, 2009, p. 27).....	27
Schéma 2 Ligne du temps des réformes du chèque formation à la création d'entreprise (conception de l'auteure sur base de mon stage).....	36

ANNEXES

Annexe 1 Le cadre de référence EntreComp complet (Bacigalupo, Kampylis, Punie, & Van den Brande, 2016).	68
Annexe 2 Liste des prestataires agréés (chèques-crédit, 2019)	81
Annexe 3 Les SAACE agréées en Wallonie (emploi wallonie, 2019)	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 4 Le questionnaire.....	84
Annexe 5 Modèle de progression EntreComp (source : (Bacigalupo, Kampylis, Punie, & Van den Brande, 2016)	90

INDEX

B

BCE

Banque Carrefour des Entreprises, 42

C

Cedefop

centre européen pour le développement de la formation professionnelle, 33

D

DFP

Direction de la Formation professionnelle, 6

E

EER

Emploi-Formation-Recherche, 6

F

FEDER

Fonds Européen de Développement Régional, 58

FSE

Fonds Social Européen, 58

G

GEM

Global Entrepreneurship Monitor, 13

I

IFAPME

Institut wallon de Formation en Alternance et des indépendants et Petites et Moyennes Entreprises, 38

M

MOOC

Massive Open Online Course Voir index

S

SAACE

Structures d'Accompagnement à l'Auto-Création d'Emploi, 38

SPW

Service Public de Wallonie, 6

BIBLIOGRAPHIE & WEBOGRAPHIE

- Accaputo, A., Bayenet, B., & Pagano, G. (2006). Cairn.info. *Le plan Marshall pour la Wallonie*. (V. d. Coorebyter, Éd.) Bruxelles, Belgique. Récupéré sur Le plan Marshall pour la Wallonie: <https://www.cairn.info/revue-courrier-hebdomadaire-du-crisp-2006-14-page-5.htm>
- Acs, Z., & Armington, C. (2004). The impact of geographic differences in human capital on service firm formation rates. *Journal of Urban Economics*, 43(3), pp. 244-278.
- Albert, P., & Marion, S. (1997, septembre 19-20). Ouvrir l'enseignement à l'esprit d'entreprendre. *Journal Les Echos*.
- Amégan, S. (1995). *Pour une pédagogie active et créative*. Québec: Presse de l'université du Québec.
- Anderson, K. (2002). *Defining Entrepreneurship* (éd. digest n° 02-09). CELCEE Kauffman center for Entrepreneurial Leadership Clearinghouse on Entrepreneurship Education.
- Andrews, E., & Noel, J.-L. (1986, February). Adding life to the Case-Study Method . *Training and Development Journal*.
- Arnaud, N., Legrand, C., & Maton, E. (2012, mars). Un intrapreneur "ordinaire" au coeur d'une implantation réussie d'un changement organisationnel. *Rimhe: Revue interdisciplinaire management*(3), pp. 57-71.
- Audretsch, D. (2002). *Entrepreneurship: A survey of the Literature*. Report to the European Commission, Entreprise Directorate General.
- Audretsch, D., & Lehmann, E. (2005). La théorie de la diffusion des connaissances sur l'esprit d'entreprise est-elle valable pour les régions? *Research Policy*, 34(8), pp. 1191-1202.
- Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., & Van den Brande, G. (2016). *EntreComp: cadre de référence européen des compétences Entrepreneuriales*. commission européenne. doi:10.2791/593884
- Barhrami, H., & Evans, S. (1995). Flexible Re-Cycling and High-Technology Entrepreneurship. *California Management Review*, 37, pp. 62-89.
- Baumol, W. (1990). Entrepreneuriat: productif, improductif et destructeur. *Journal of Political Economy*, pp. 893-921.
- Bruyat, C. (1993). Création d'entreprise: contributions épistémologiques et modélisation. *Thèse de doctorat en sciences de gestion*. Grenoble II, France: Université Pierre Mendès.
- Bruyat, C., & Julien, P.-A. (2000). *Defining the field of research in entrepreneurship* (Vol. 16). (J. o. Venturing, Éd.)
- Cahuc, P., & Zylberberg, A. (2015). *Les ennemis de l'emploi: le chômage, fatalité ou nécessité?* Flammarion.
- Capron, H. (2009). *Entrepreneuriat et création d'entreprises: Facteurs déterminants de l'esprit d'entreprise*. Bruxelles: De Boeck.
- Carrier, C. (2007). Strategies for teaching entrepreneurship : what else beyond lectures, case studies and business plan ? (A. Fayolle, Éd.) *Handbook Entrepreneurship Education*, pp. 143-159.

- Carrier, C., Raymond, L., & Eltaief, A. (2004). Cyberentrepreneuriat : a multiple cases study. *Journal of Entrepreneurial Behaviour and research. (JEER)*, 10(3), pp. 349-363.
- Cedefop. (2009). *The shift to learning outcomes. Policies and practices in Europe. Cedefop Reference series*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European communities.
- Chaix, P. (2018). *Innovation et entrepreneuriat*. e-theque.
- Chatzis, K., Coninck, F., & Zarifian, P. (1995). L'accord A. Cap 2000: la logique compétence à l'épreuve des faits. *Travail et Emploi*(64), pp. 35-47.
- chèques-crédation. (2019). Consulté le mars 2020, sur portail de Wallonie:
https://emploi.wallonie.be/files/DOCS/cheques-creation/Liste_prestataires_agrees.pdf
- chèques-entreprises. (2020). Consulté le juin 2020, sur [https://www.cheques-entreprises.be/profils/*/?cheque\[\]=cheques-creation-20-formation](https://www.cheques-entreprises.be/profils/*/?cheque[]=cheques-creation-20-formation)
- Commission européenne. (2000, 05 24). e-learning - Penser l'éducation de demain.
- Commission européenne. (2003). *Livre Vert "L'esprit d'entreprise en Europe"*. DG entreprises.
- Cova, B., & De la Baume, C. (1991). Cas et méthode des cas: fondements, concepts et universalité. *Gestion 2000*, pp. 71-95.
- Cowdroy, R., Kingsland, A., & Williams, A. (2007). Achieving cost-effective Problem-Based Learning : Dispelling myths about Problem-Based Learning. *Management of Change, Implementation of Problem-Based and Project-Based Learning in Engineering*, Sense Publishers. (De Graaf, & A. Kolmos, Éd.) Rotterdam.
- Croué, C. (1997). *Introduction à la méthode des cas*. (G. Morin, Éd.) Paris.
- Davidsson, P. (1991). Continued Entrepreneurship : ability, need, and opportunity as determinants of Small Firm Growth. *Journal of Business Venturing*, 6, pp. 405-429. Récupéré sur www.sciencedirect.com;
- De Mulder, J., & Godefroid, H. (2016, septembre). Comment stimuler l'entrepreneuriat en Belgique? Récupéré sur https://www.nbb.be/doc/ts/publications/economicreview/2016/revecoii2016_h4.pdf
- définition de Lean Startup. (2020). Consulté le mars 2020, sur Wikipédia:
https://fr.wikipedia.org/wiki/Lean_startup
- Dejardin, M. (2006, juillet). L'entrepreneuriat, le territoire et les conditions de leurs dynamiques cumulatives. *Revue d'économie régionale & urbaine*, pp. 185-201.
- Dejardin, M. (2019). La sensibilisation à l'esprit d'entreprendre dans l'enseignement secondaire du système éducatif. *Revue dynamiques régionales*(7), pp. 13-34. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-dynamiques-regionales-2019-1-page-13.htm>
- Drucker, P. (1985). *Entrepreneurship and Innovation: Practice and principles*. New York: HarperBusiness.
- Dubini, P. (1989). L'influence des motivations et de l'environnement sur la création d'entreprises: quelques pistes pour les politiques publiques. *Journal of Business Venturing*, 4, pp. 11-26.
- EC. (2012). Entrepreneurship determinants: culture and capabilities.

- El Mili, T. (2006). *Tous entrepreneurs! Compétences entrepreneuriales et formation*. Tunis.
- emploi wallonie. (2019). Récupéré sur https://emploi.wallonie.be/files/DOCS/Saace/coordonnes_Saace_2019.pdf
- emploi wallonie. (2019, novembre). Consulté le mars 2020, sur Portail Wallonie: <https://emploi.wallonie.be/news/le-10-000e-cheque-entreprise-octroye-en-wallonie>
- Fayolle, A. (1997). L'enseignement de l'entrepreneuriat: réflexions autour d'une expérience. *Cahiers de recherche*(n°9705), p 21. EM Lyon.
- Fayolle, A. (octobre 2002). *Du champs de l'entrepreneuriat à l'étude du processus entrepreneurial: quelques idées et pistes de recherche*. Montréal.
- Fayolle, A., & Verzat, C. (2009). Pédagogies actives et entrepreneuriat: quelle place dans nos enseignements? *Revue de l'Entrepreneuriat*, 8(2), pp. 1-15.
- FEB, Notaire.be, Graydon. (2018). *Réforme du droit des entreprises et des sociétés*. Bruxelles: FEB asbl.
- FFE-YE. (2012). Impact of Entrepreneurship Education in Denmark -2011.
- Gartner, W. (1989). "Who is an Entrepreneur?" is the Wrong Question, *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Gartner, W., & S.A, S. (1995). *Measuring entrepreneurship over time* (éd. journal of Business Venturing, Vol. 10).
- GEM. (2017). Global Entrepreneurship Monitor: Global Report 2016/2017. Récupéré sur www.gemconsortium.org/report/49812
- Gouvernement Belge, SPF Economie. (2004). *Rapport FEIRA: Rapport de mise en oeuvre 2004 pour la Belgique relatif à la Charte européenne des petites entreprises*. Récupéré sur http://mineco.fgov.be/entreprises/best/home_report_FEIRA_2004_fr.htm
- Hermans, J. (2020). Cours d'Entrepreneuriat. Namur: Université de Namur.
- Hernandez, E.-M. (2010). *L'entrepreneur: Une approche par les compétences*. Cormelles-le-royal: EMS.
- Hindle, K. (2007). Teaching entrepreneurship at the university : from the wrong building to the right philosophy. (A. Fayolle, Éd.) *Handbook of Research in Entrepreneurship Education*, 1.
- Honig, B. (2004). Entrepreneurship Education : Toward a model of Contingency-based business planning. *Academy Of Management Learning and Education*, 3(3), pp. 258-273.
- IFAPME (Liège-Huy-Waremme). (2017, 10 25). Demande d'agrément.
- IFAPME. (2019, novembre). Consulté le mai 2020, sur <https://www.ifapme.be/jemontemaboite>
- Igalens, J., & Scouarnec, A. (2001, avril-mai-juin). La gestion par les compétences: construction d'une échelle de mesure. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, pp. 2-16.
- Isenberg, D. (2011). *Introducing the Entrepreneurship Ecosystem: Quatre caractéristiques déterminantes*. Récupéré sur Forbes.

- IWEPS. (2019). *dynamisme entrepreneurial*. Récupéré sur IWEPS: <https://www.iweeps.be/indicateur-statistique/dynamisme-entrepreneurial/>
- Janssen, F. (2009). *Entreprendre: une introduction à l'entrepreneuriat*. Bruxelles: de boeck.
- Janssen, F. (2009). *Entreprendre: une introduction à l'entrepreneuriat*. Bruxelles: De Boeck.
- Jézégou, A. (2010). Créer de la présence à distance en e-learning. *distances et savoirs*, 8, pp. 257-274.
- Julien, P.-A., & Marchesnay, M. (1996). *L'entrepreneuriat*. Paris: Economica.
- Kangasharju, A. (2000). Regional variations in firm formation: panel and cross-section data evidence from Finland. *Papers in Regional Science*, 79, pp. 255-373.
- Kihlström, R., & Laffont, J. (1979). A General Equilibrium Entrepreneurial Theory of Firm Formation Based on Risk Aversion. *Journal of Political Economy*, 4(87), pp. 719-748.
- Kirchhoff, B. A. (1994). *Entrepreneurship and dynamic capitalism: The Economics of Business Firm Formation and Growth*.
- Kirzner, I. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Knight, F.-H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. New York: Houghton Mifflin.
- Komarkova, I., Gagliardi, D., Conrads, J., & Collado, A. (2015). Entrepreneurship Competence : An Overview of Existing Concepts, Policies and Initiatives. *JRC Science and Policy Reports*. (M. Bacigalupo, P. Kampylis, & Y. Punie, Édts.) Luxembourg: Publication Office of the European Union. doi:10.2791/067979
- Laflamme, R. (2005). *La méthode des cas, Recueil de cas en gestion de ressources humaines et gestion du travail*. Québec: Les presses de l'Université de Laval.
- Lange, J., Bygrave, W., Mollov, A., Pearlmutter, M., & Singh, S. (2007). Do Business Plans Make No Difference In The Real World ? A Study Of 117 New Ventures. *Frontiers of Entrepreneurship Research*.
- Laurent, H. (2020). Cours "Economie et gestion de l'innovation. Université de Namur.
- Lauwers, M. (2019, avril 25). On a créé 100000 entreprises l'an dernier, mais les Wallons restent à la traîne". *L'Echo*. Récupéré sur <https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/economie/on-a-cree-100-000-entreprises-l-an-dernier-mais-les-wallons-restent-a-la-traine/10120770.html>
- Le site officiel de la Wallonie*. (2020). Récupéré sur wallonie.be: <https://www.wallonie.be/fr/demarches/se-faire-accompagner-pour-la-creation-ou-le-lancement-de-son-entreprise-cheque-conseil-la-creation>
- Le site officiel de la Wallonie*. (2020). Récupéré sur wallonie.be: <https://www.wallonie.be/fr/demarches/se-faire-accompagner-pour-la-creation-ou-le-lancement-de-son-entreprise-cheque-conseil-la-creation>
- Löbner, J. (2006). Learning entrepreneurship from a constructivist perspective. *Technology analysis and Strategic Management*, 18(1), pp. 19-38.

- Man, T., Lau, T., & Chan, k.-F. (2002). The competitiveness of Small and Medium Enterprises- A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17, pp. 123-142. Récupéré sur [www. sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
- Marchesnay, M. (2014). Repenser l'entrepreneur: de l'esprit d'entreprise à l'esprit de métier. *Innovations*(44), pp. 11-31. doi:10.3917/inno.044.001
- Moniteur Belge. (2017). *décret chèques entreprises*. Récupéré sur emploi wallonie: <https://www.chèques-entreprises.be/wp-content/uploads/2019/03/decret.pdf>
- Moniteur Belge. (2019, 06 28). *emploi wallonie*. Récupéré sur https://emploi.wallonie.be/files/DOCS/cheques-creation/AM_CFCE4avril2019.pdf
- NIRAS Consultants, FORA, ECON Pöyry. (2008). *Survey of Entrepreneurship Education*. European Commission, Directorate-General for Enterprise and Industry.
- OCDE. (2017b). Small, Medium, Strong. Trends in SME Performance and Business Conditions. (OCDE). Paris. Récupéré sur <http://dx.doi.org/10.1787/9789264275683-en>
- OCDE. (2018). développer les compétences entrepreneuriales. *conférence ministérielle sur les PME*. Mexique.
- Omrane, A., Fayolle, A., & Zeribi Ben-Slimane, O. (2011, mai). Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial: une approche dynamique. (251), pp. 91-100. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2011-5-page-91.htm#no70>
- Pennings, J. (1982). The urban quality of life and entrepreneurship. *Academy of Management Journal*, pp. 63-79.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring : Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. Harper&Row.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to beacome an entrepreneur*. New York: Harper & Row.
- Plashka, G., & Welsch, H. (1989). Predictors of Planning Modes among Entrepreneurs : the Impact of Size, Profitability, Industry Structure and Decision Behavior on Formality of Planning. *Third workshop on recent research in entrepreneuriat (ESIAM)*. Durham, England.
- Plateforme chèques-entreprises. (2019, mars). Récupéré sur Chèques entreprises: <https://www.chèques-entreprises.be/wp-content/uploads/sites/15/2019/03/BENEFICIAIRE.pdf>
- Prøitz, T. (2010). Learning outcomes: Wath are they?Who defines them? When and where are they defined? *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*(DOI 10.1007/s11092-010-9097-8), 22.
- Proulx, D. (2002). Une nouvelle formation par compétence en génie mécanique à l'université de Sherbrooke. *L'approche par compétences à l'université : des débuts prometteurs*. Colloque de l'AIPU Amériques,.
- Reid, G., & Smith, J. (2000). What makes a New Business Start-Up Successful ? *Small Business Economics*, 14, pp. 165-182.

- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Etats-Unis: Crown Business.
- Sarasvathy, S. D. (2001). *Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency*. Etats-Unis: Academy of Management.
- Schumpeter, J. (1912). *Theory of economic development*. Oxford: University Press.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University.
- Schumpeter, J. (1979). *Capitalisme, socialisme et démocratie*. Paris: Payot.
- Service public wallon. (2020, mars 30). *covid-19: des formations agréées "chèques formations" dispensées à distance*. Consulté le avril 2020, sur emploi wallonie:
<https://emploi.wallonie.be/news/covid-19--des-formations-agreees-cheques-formation-dispensees-a-distan>
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). *The promise of entrepreneurship as a field of research* (éd. Academy of Management Review, Vol. 25).
- Shapero, A., & Sokol, L. (1982). The social dimensions of entrepreneurship. (C. Kent, D. Sexton, & K. Vesper, Éds.) *Encyclopedia of entrepreneurship*, pp. 72-90.
- Solomon, G., Duffy, S., & Tarabishy, A. (2002). The State of Entrepreneuriat Education in the United States : a National Wide Survey and Analysis. *International Journal of Entrepreneuriat Education*, 1(1), pp. 1-22.
- Spigel, B. (2015). The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystem. *Théorie et pratique de l'esprit d'entreprise*.
- SPW. (2020). *Chèque-crédation*. Consulté le 04 2020, sur emploi.wallonie.
- Stam, E., & Spigel, B. (2016). *Ecosystèmes entrepreneuriaux*. Utrecht University.
- Stam, E., Bosma, N., Van Witteloostuijn, A., De Jong, J., Edwards, N., & Jaspers, F. (2012). Ambitious Entrepreneurship. *Review of the academic literature and new directions for public policy*.
- Surlemont, B., & Kearney, P. (2009). *Pédagogie et esprit d'entreprendre*. Bruxelles: De Boeck.
- Thurik, R., & Wennekers, S. (1999, February). Linking Entrepreneurship and Economic Growth. 35.
- Torres, O., & Eminet, A. (2005). *Global Entrepreneurship Monitor*. Lyon: EM Lyon.
- Toutain, O., & Salgado, M. (2012). comment améliorer la performance des pédagogies entrepreneuriales par la mise en action. *11° Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*. Brest: HAL archives-ouvertes.
- Toutain, O., & Salgado, M. (2014). Quels sont les effets des pédagogies actives dans l'apprentissage de l'entrepreneuriat ? *Revue de l'Entrepreneuriat*, 13, pp. 55-88.
- Van de Ven, A. (1993). The development of an Infrastructure for Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 8, pp. 211-230.
- Verstraete, T., & Fayolle, A. (2005). Paradigmes et entrepreneuriat. *Revue de l'entrepreneuriat*, 4(1), pp. 33-52.

- Verstraete, T., & Saporta, B. (2006). *Création d'entreprise et Entrepreneuriat*. ADREG. Consulté le janvier 2006, sur <http://www.adreg.net>
- Verzat, C. (2009, janvier). Université entrepreneuriale n'est pas un oxymoron. *L'Expansion Entrepreneuriat*(1).
- Wallonie. (2019, 11 25). *Obtenir un agrément*. Récupéré sur le site officiel de la wallonie: <https://www.wallonie.be/fr/demarches/obtenir-un-agrement-en-tant-que-prestataire-de-service-dans-le-cadre-des-cheques-formation-la>
- Zhang, Y., & Li, H. (2010). Recherche de nouvelles entreprises innovantes dans un cluster technologique: le rôle des liens avec les intermédiaires de services. *Strategic Management Journal*, 31(1), pp. 88-109.
- Zinger, J., & Lebrasseur, R. (2003). The Benefits of Business Planning in Early Stage Small Enterprises. *Journal of Small Business & Entrepreneuriat*, 17(1), pp. 1-16.

ANNEXES

Annexe 1 Le cadre de référence EntreComp complet (Bacigalupo, Kampylis, Punie, & Van den Brande, 2016).

				Niveau de maîtrise	De base		Intermédiaire		Avancé		Expert	
					S'appuyer sur le soutien des autres		Développer son autonomie		Prendre des responsabilités		Contribution au changement, à l'innovation et à la croissance	
				Progression	Sous supervision directe	Avec un soutien des autres réduit, de l'autonomie et ensemble avec collègues et pairs.	Seul ou avec mes collègues et pairs.	Prendre et partager certaines responsabilités	Avec quelques conseils et ensemble avec les autres.	Avoir la responsabilité de prendre les décisions et travailler avec les autres.	Prendre la responsabilité de contribuer à un développement complexe dans un domaine donné.	Apporter une contribution de grande importance au développement d'un domaine donné.
					Découvrir	Explorer	Expérimenter	Oser	Améliorer	Renforcer	Elargir	Transformer
Domain	Compétence	Actions	Descripteurs	Thème ¹⁰	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5	Niveau 6	Niveau 7	Niveau 8
Idées et Opportunités	Détecter des opportunités	Utiliser votre imagination et savoir-faire afin d'identifier les opportunités pour créer de la valeur.	Identifier et saisir les opportunités pour générer de la valeur en explorant l'environnement social, culturel ou économique. Savoir reconnaître quels besoins demandent à être satisfaits ou quels problèmes doivent être résolus.	Identifier et saisir les opportunités.	Je peux trouver des opportunités pour aider les autres.	Je peux reconnaître les opportunités qui créent de la valeur dans ma communauté et mon entourage.	Je suis capable d'expliquer en quoi une opportunité crée de la valeur.	Je peux chercher de façon proactive des opportunités afin de créer de la valeur, y compris par nécessité.	Je peux décrire différentes approches analytiques afin d'identifier des opportunités d'entrepreneuriat.	Je sais utiliser mes connaissances et ma compréhension du contexte pour créer des opportunités qui créent de la valeur.	Je peux évaluer les opportunités en termes de création de valeur et décider ou non de les développer à différents niveaux du système dans lequel je travaille (par exemple, micro, mesa ou macro).	Je peux identifier et saisir rapidement une opportunité.
				Se concentrer sur les défis.	Je peux trouver différents exemples de défis à relever.	Je peux reconnaître les défis dans ma communauté et autour, que je peux contribuer à relever.	Je peux identifier des opportunités pour résoudre des problèmes de façon alternative.	Je peux redéfinir la description d'un défi afin que les opportunités alternatives qu'il contient deviennent visibles.	Je peux décortiquer les pratiques établies et remettre en question les pensées communément admises afin de créer des opportunités et regarder les défis nouvel œil.	Je peux déterminer le bon moment pour saisir une opportunité afin de créer de la valeur.	Je peux rassembler différentes opportunités ou identifier des synergies entre différentes opportunités afin d'en tirer le meilleur parti.	Je peux déterminer les opportunités sur lesquelles je peux garder un avantage compétitif.
				Découvrir les besoins.	Je peux trouver des exemples de groupes qui ont tiré un bénéfice d'une solution à un problème précis.	Je peux identifier des besoins non satisfaits dans ma communauté et les environs	Je peux expliquer que des groupes différents ont des besoins différents.	Je peux définir quel groupe d'utilisateurs et quels besoins je veux cibler en créant de la valeur.	Je peux faire une analyse de besoins qui inclut les acteurs pertinents.	Je peux identifier les défis liés aux besoins et aux divers intérêts des différents acteurs.	Je peux produire une « feuille de route » qui répond aux besoins et aux actions à accomplir et qui aide à créer de la valeur.	Je suis capable de réaliser des projets qui ont pour objectif d'anticiper les besoins à l'avenir.

				Analyser le contexte.	Je peux différencier les différents domaines où de la valeur peut être créée (par exemple dans les foyers, dans la communauté, dans l'environnement ou dans l'économie ou la société).	Je peux reconnaître les différents rôles que les secteurs public, privé et tertiaire jouent dans ma région ou dans mon pays.	Je peux différencier les contextes où créer de la valeur (par exemple les communautés ou les réseaux informels, les organisations préexistantes, le marché).	Je peux identifier mes opportunités personnelles, sociales et professionnelles pour créer de la valeur, à la fois dans les organisations existantes ou en créant de nouvelles entreprises.	Je peux identifier les limites du système qui concernent mon (ou celle de mon équipe) activité de création de valeur.	Je peux analyser une activité de création de valeur existante en l'examinant dans son entier et en identifiant les opportunités pour la développer plus avant.	Je peux surveiller les tendances pertinentes et voir en quoi elles créent des menaces et de nouvelles opportunités de créer de la valeur.	Je peux encourager une culture dans mon organisation qui est ouverte à la détection des signaux infimes de changement menant à l'opportunité de création de valeur.
	Avoir de la créativité	Développer des idées créatives et utiles	Formuler plusieurs idées et opportunités de créer de la valeur y compris de meilleures solutions à des problèmes existants ou à venir Explorer et expérimenter des approches innovantes et expérimenter avec Combinaison des connaissances à ses ressources pour avoir un effet utile	Être curieux et ouvert.	Je peux monter ma curiosité envers les choses nouvelles.	Je peux explorer de nouvelles façons d'utiliser les ressources existantes.	Je peux tester mes compétences dans des situations qui sont nouvelles pour moi.	Je peux chercher activement de nouvelles solutions qui répondent à mes besoins.	Je peux rechercher activement de nouvelles solutions qui améliorent le processus de création de valeur.	Je peux combiner ma compréhension de différents contextes pour transposer mes connaissances, des idées et des solutions à différents domaines.		
				Développer des idées.	Je peux développer des idées qui résolvent des problèmes qui sont pertinents pour moi et mon contexte.	Aussi bien seul qu'en tant que membre d'une équipe, je peux développer des idées qui créent de la valeur pour les autres.	Je peux expérimenter différentes techniques afin de générer des solutions alternatives aux problèmes et en utilisant de façon efficace les ressources disponibles.	Je peux tester la valeur de mes solutions avec les utilisateurs finaux.	Je peux décrire différentes techniques de test d'idées innovantes avec les utilisateurs finaux.	Je peux mettre en place des processus afin d'impliquer les acteurs dans la recherche, le développement et le test de nouvelles idées.	Je peux adapter les façons d'impliquer les acteurs afin de correspondre aux besoins de mon activité de création d'activité.	Je peux concevoir de nouveaux processus d'implication des acteurs dans la génération, le développement et le test de nouvelles idées qui créent de la valeur.
				Définir les problèmes.	Je peux aborder les problèmes ouverts (qui ont plusieurs solutions) avec curiosité.	Je peux explorer les problèmes ouverts sous divers angles afin de générer des solutions multiples.	Je peux participer à une dynamique de groupe dont l'objectif est la définition des problèmes ouverts.	Je peux repenser les problèmes ouverts afin qu'ils soient dans mes compétences.	Je peux décrire et expliquer les différentes approches à penser les problèmes ouverts et diverses stratégies de résolution de problèmes.	Je peux aider les autres à créer de la valeur en encourageant l'expérimentation et en utilisant des techniques créatives pour aborder les problèmes et générer des solutions.	Je peux lancer, développer, gérer et faire aboutir un projet créatif.	Je peux utiliser un ensemble de techniques créatives pour générer de la valeur au fil du temps.
				Valeur de la conception.	Je peux rassembler des outils qui créent de la valeur pour moi et pour les autres.	Je peux améliorer les produits, services et processus existants afin qu'ils répondent mieux à mes besoins et à ceux de mes pairs et de la communauté.	Je peux identifier les fonctionnalités de base qu'un prototype devrait avoir afin d'illustrer la valeur de mes idées.	Je peux rassembler, tester et raffiner peu à peu les prototypes qui simulent la valeur que je veux créer.	Je peux créer (seul ou en équipe) des produits ou des services qui résolvent mes problèmes et répondent à mes besoins.	Je peux développer et fournir des services par étapes, commençant pas les caractéristiques de base de mon (ou celle de mon équipe) idée et en ajoutant progressivement.	Je peux utiliser différentes approches pour créer de la valeur à travers de nouveaux produits, processus ou services.	Je peux concevoir et mettre en place des processus innovants afin de créer de la valeur.

				Être innovant.	Je peux trouver des exemples de produits, services et solutions innovants.	Je peux décrire comment certaines innovations ont transformé la société.	Je peux différencier les différentes sortes d'innovations (par exemple, ce qui démarque l'innovation des processus des innovations produit, l'innovation progressive de l'innovation de rupture.)	Je peux distinguer les idées, les produits, les processus innovants de ceux qui sont nouveaux pour moi.	Je peux décrire la façon dont les innovations se diffusent dans la société, la culture et le marché.	Je peux décrire différents niveaux d'innovation (par exemple, progressive, de rupture ou de transformation) et leur rôle dans les activités de création de valeurs.	Je peux identifier les étapes nécessaires pour rechercher le potentiel pour des idées innovantes sous l'angle de leur développement au sein d'une entreprise existante, ou d'un nouveau projet ou une opportunité pour un changement social.	Je peux gérer des processus d'innovation qui répondent aux besoins émergents et utilisent au mieux les opportunités au fur et à mesure de leur apparition
	Stimuler sa vision	Visualiser votre futur pour qu'il devienne une réalité.	Imaginer le futur. Stimuler sa vision. Visualiser des scénarios futurs, pour mieux orienter ses efforts et ses actions	Imaginer.	Je peux imaginer un avenir qui fait envie.	Je peux développer des scénarios simples sur l'avenir ou de la valeur est créée pour ma communauté et autour d'elle.	Je peux développer (seul ou en équipe) une vision inspirante de l'avenir qui implique les autres.	Je peux construire des scénarios sur l'avenir autour de mon activité créatrice de valeur.	Je peux utiliser ma compréhension du contexte pour identifier différentes visions stratégiques afin de créer de la valeur.	Je peux parler de ma (ou celle de mon équipe) vision stratégique pour créer de la valeur.	Je peux développer (seul ou en équipe) et comparer différents scénarios pour l'avenir.	Je peux montrer à différents publics l'intérêt de ma vision en des temps changeants.
				Penser de façon stratégique.			Je peux expliquer ce qu'est une vision et son objectif.	Je suis conscient de ce qui est nécessaire pour construire une vision.	Je peux expliquer le rôle d'un énoncé de vision pour la planification stratégique.	Je peux préparer un énoncé de vision pour mon (ou celle de mon équipe) activité de création de valeur qui guidera la prise de décision interne tout au long du processus de la création de valeur.	Je peux rétroplanifier à partir de ma vision afin de concevoir la stratégie nécessaire pour la réaliser.	Je peux encourager l'enthousiasme et un sentiment d'appartenance autour d'une idée convaincante.
				Guider l'action.			Ma vision pour créer de la valeur m'encourage à faire l'effort de transformer les idées en action.	Je peux décider à quel type de vision pour créer de la valeur je souhaite contribuer.	Je peux identifier les changements nécessaires afin de réaliser ma vision.	Je peux promouvoir les initiatives pour le changement et la transformation qui contribuent à ma vision.	Je peux identifier les défis liés à ma (ou celle de mon équipe) vision, tout en respectant les différents niveaux du système et la variété des acteurs impliqués.	Je peux créer (seul ou en équipe) une « feuille de route » basée sur ma vision afin de créer de la valeur.
	Valoriser les idées	Tirer le meilleur parti des idées et des opportunités.	Apprécier la valeur, en termes sociaux, culturels ou économiques Reconnaître le potentiel d'une idée à générer de la valeur et trouver les moyens pertinents pour en	Reconnaître la valeur des idées.	Je peux trouver des exemples d'idées qui ont de la valeur pour moi et pour les autres.	Je peux montrer comment différents groupes, comme les entreprises ou les institutions, créent de la valeur dans ma communauté et autour d'elle.	Je peux différencier les valeurs sociales, économiques et culturelles.	Je peux décider de la valeur sur laquelle je veux travailler et ensuite choisir la meilleure façon de le faire.	Je reconnais les différentes formes de valeurs qui peuvent être créées via l'entrepreneuriat, comme la valeur sociale, culturelle ou économique.	Je peux décomposer une chaîne de valeur en plusieurs parties et identifier comment la valeur est ajoutée à chacune d'elle.	Je peux développer des stratégies afin de tirer le meilleur parti des opportunités afin de créer de la valeur dans mon organisation ou mon entreprise.	Je peux donner la valeur d'une nouvelle idée selon le point de vue des différents acteurs.

			obtenir le maximum d'effet	Partager et protéger les idées.	Je peux expliquer que les idées des autres peuvent être utilisées et développées, dans le respect de leurs droits.	Je peux expliquer que les idées peuvent être partagées et circuler pour le bénéfice de tous ou peuvent être protégées par exemple, par les copyrights ou les brevets.	Je peux différencier les différents types de licence qui peuvent être utilisés pour partager les idées et protéger les droits.	Je peux choisir les licences les plus adaptées pour le partage et la protection de la valeur créée par mes idées.	Je peux différencier les marques déposées, les modèles enregistrés, les brevets, les indications géographiques, les secrets commerciaux, les ententes de non-divulgaration, et les licences de droit d'auteur comme les licences ouvertes, de domaine public comme les licences creative commons.	Lors de la création d'idées en collaboration, je peux définir un accord de diffusion et d'exploitation qui bénéficie à tous les partenaires impliqués.	Je peux développer une stratégie sur mesure sur les droits de la propriété intellectuelle qui traite les exigences géographiques.	Je peux développer une stratégie sur la propriété intellectuelle qui est adaptée à l'âge de mon portefeuille.
Penser de manière éthique et durable	Evaluer les conséquences et l'impact que peuvent avoir les idées, les opportunités et les actions.	Identifier les effets potentiels d'une idée pouvant générer de la valeur, et les effets d'un acte entrepreneurial sur la communauté cible, le marché, la société et l'environnement. Penser la durabilité des objectifs sociaux, culturels et économiques ainsi que du mode opératoire choisi. Agir de manière responsable.	Se conduire de façon éthique.		Je peux reconnaître les comportements qui démontrent de l'intégrité, de l'honnêteté, de la responsabilité, du courage et du dévouement.	Je peux décrire avec mes propres mots l'importance de l'intégrité et des valeurs éthiques.	Je peux appliquer une pensée éthique aux processus de consommation et de production.	Ma prise de décisions est guidée par l'honnêteté et l'intégrité.	Je peux argumenter pour défendre le fait que les idées pour créer de la valeur doivent être fondées sur l'éthique et des valeurs reliées à l'égalité des genres, l'égalité, la justice sociale et la durabilité environnementale.	Je peux prendre la responsabilité de promouvoir une conduite éthique dans ma sphère d'influence (par exemple, en promouvant l'égalité des sexes et en soulignant les inégalités et tout manquement à l'intégrité).	Je fais une priorité de m'assurer que les conduites éthiques sont respectées et promues dans ma sphère d'influence.	Je prends des mesures contre les comportements non conformes à l'éthique.
				Penser durable.	Je peux énumérer des comportements respectueux de l'environnement qui profitent à la société.	Je peux reconnaître des exemples de comportements respectueux de l'environnement venant d'entreprises qui créent de la valeur pour la société dans son entier.	Je peux identifier les pratiques qui ne sont pas durables et leurs conséquences sur l'environnement.	Je peux produire un énoncé de problème clair quand je suis confronté à des pratiques qui ne sont pas respectueuses.	Je peux parler de l'impact d'une organisation sur l'environnement (et vice versa).	Je peux parler des relations entre société et développements technologiques, en prenant en compte leurs conséquences sur l'environnement.	Je peux choisir des méthodes adéquates d'analyse de l'impact sur l'environnement en me basant sur leurs avantages et leurs désavantages.	Je peux contribuer à des discussions sur l'auto-régulation dans mon secteur d'activité.
				Évaluer l'impact.	Je peux trouver et énumérer des exemples des changements induits Par l'activité humaine dans les contextes sociaux, environnementaux et économiques.	Je peux différencier l'impact d'une activité créatrice de valeur sur la communauté cible et son influence plus générale sur la société.	Je peux identifier l'impact qu'aura sur moi mon équipe, le groupe cible ou la communauté qui l'entoure le fait de saisir les opportunités.	Je peux identifier les acteurs qui seront touchés par le changement apporté par mon (ou celle de mon équipe) activité créatrice de valeur, y compris les acteurs qui ne peuvent pas s'exprimer (par exemple les générations à venir, le climat ou la nature).	Je peux analyser les implications de mon activité de création de valeur dans les limites du système dans lequel je travaille.	Je peux définir le but d'une analyse d'impact, de suivi d'impact et d'évaluation d'impact.	Je peux choisir des indicateurs de mesure afin de surveiller et estimer l'impact de mon activité de création de valeur.	Je peux effectuer une analyse d'impact, de suivi d'impact et d'évaluation d'impact.

				Être responsable.				Je peux différencier la responsabilité à l'égard de l'utilisation des ressources et la responsabilité à l'égard de l'impact sur les acteurs et sur l'environnement de mon activité créatrice de valeur.	Je peux différencier les entrées, les sorties, les résultats et l'impact.	Je peux parler d'un éventail de méthodes de responsabilisation à la fois pour la responsabilité stratégique et fonctionnelle.	Je peux utiliser des méthodes de responsabilisation qui m'impliquent envers nos parties prenantes externes et internes.	Je peux concevoir des façons d'être responsable envers toutes les parties prenantes.
Ressources	Conscience de soi et auto-efficacité	Croire en soi-même et ne cesser d'évoluer.	Penser ses besoins, aspirations et souhaits à court, moyen et long terme Identifier et évaluer ses forces et faiblesses en tant qu'individu ou groupe Croire en sa capacité à influencer le cours des événements, malgré l'incertitude, les obstacles, et occasionnellement, les échecs.	Suivre ses rêves.	Je peux identifier mes besoins, mes aspirations, mes intérêts et mes buts.	Je peux décrire mes besoins, mes aspirations, mes intérêts et mes buts.	Je peux me consacrer entièrement à mes besoins, mes aspirations, mes intérêts et mes buts.	Je peux réfléchir sur mes besoins, mes aspirations, mes intérêts et mes buts et ceux du groupe en lien avec les opportunités et les perspectives d'avenir.	Je peux traduire mes besoins, mes aspirations, mes intérêts en buts qui m'aideront à les réaliser.	Je peux aider les autres à réfléchir sur leurs besoins, aspirations, intérêts et sur comment ils peuvent les traduire en buts.		
				Identifier ses forces et ses faiblesses.	Je peux identifier ce que je fais bien et ce que je ne fais pas bien.		Je peux évaluer mes forces et mes faiblesses et celles des autres en lien avec les opportunités pour créer de la valeur.	Je suis motivé par le désir d'utiliser mes forces et mes capacités afin de tirer le meilleur parti des opportunités créatrices de valeur.	Je peux faire équipe avec d'autres pour compenser nos faiblesses mutuelles et combiner nos forces	Je peux aider les autres à identifier leurs faiblesses et leurs forces.		
				Croire en ses capacités.	Je crois en ma capacité à réussir ce que j'on me demande de faire.	Je crois en ma capacité à réaliser ce que j'entreprends.	Je peux évaluer la maîtrise de que j'ai de mes réalisations (au regard de tout contrôle venant d'influences externes)	Je crois que je peux influencer sur les situations et les gens pour le mieux.	Je crois en ma capacité à achever ce que j'ai imaginé et planifié, malgré les obstacles, les ressources limitées et les résistances qu'opposent les autres.	Je crois en ma capacité à comprendre et tirer le meilleur des expériences que d'autres pourraient voir comme des échecs.		
				Façonner son avenir.	Je peux énumérer différents types de métiers et leurs fonctions clés.	Je peux décrire quelles qualités et quelles capacités sont nécessaires pour chaque métier et quelles sont celles que je possède.	Je peux décrire mes compétences et mes talents au regard de mes options de carrière, y compris celle de travailler à mon compte.	Je peux utiliser mes compétences et mes talents pour changer le déroulement de ma carrière, aussi bien à la suite d'opportunités que par nécessité.	Je peux parler de comment une compréhension et une évaluation réaliste de mes attitudes personnelles, de mes compétences et de mes connaissances peut influencer ma prise de décision, en relation avec les autres et la qualité de la vie.	Je peux choisir des opportunités de développement professionnel avec mon équipe et mon organisation sur la base d'une compréhension claire de nos forces et de nos faiblesses.	Je peux concevoir des stratégies de développement professionnel pour mon équipe et pour mon organisation, sur la base d'une compréhension claire de nos forces et de nos faiblesses, en lien à la fois avec les opportunités créatrices de valeur actuelles et futures.	Je peux concevoir des stratégies pour surmonter mes (ou celles de mon équipe) faiblesses et développer nos forces afin d'anticiper nos besoins à venir
	Motivation et persévérance	Rester concentré et ne jamais abandonner	Être déterminé à transformer ses idées en actions et satisfaire son besoin d'accomplissement Être préparé et	Rester motivé.	Je suis motivé par la possibilité de faire ou de contribuer à faire quelque chose de bon pour moi ou pour les autres.	Je suis motivé par l'idée de créer de la valeur pour moi et pour les autres	Je peux anticiper ce que je ressens quand j'atteins mes objectifs, et cela me motive.	Je peux maîtriser mon comportement afin de rester motivé et cueillir les fruits d'avoir transformé mes idées en actes				

			patient, ne jamais cesser les tentatives de réaliser ses objectifs individuels ou ceux de son groupe Être résistant sous pression, face à l'adversité et dans des situations d'échec.	Être déterminé.	Je vois les tâches à accomplir comme des appels à faire de mon mieux.	Je suis motivé par les défis.	Je peux me fixer des défis pour me motiver.	Je suis désireux de travailler dur et utiliser les ressources que j'ai afin de surmonter les obstacles et réaliser mes (ou ceux de mon équipe) objectifs.	Je contrôle mon effort en utilisant le désir que j'ai d'accomplissement et la confiance en ma capacité à réussir.	Je peux accompagner les autres afin qu'ils gardent leur motivation, les encourager à s'investir dans ce qu'ils veulent accomplir.	Je peux créer un climat propice pour motiver mon équipe (par exemple, en fêtant les succès, en tirant des leçons des erreurs et en encourageant les méthodes innovantes de résolution des problèmes)	Je considère tous les résultats comme des solutions temporaires qui conviennent à l'instant t et au contexte dans lequel elles sont choisies, et je suis donc motivé pour m'assurer que leur évolution est dans un cycle continu d'amélioration et d'innovation.
				Rester concentré sur ce qui nourrit votre motivation.	Je peux trouver différentes manières de me motiver et de motiver les autres afin de créer de la valeur	Je peux réfléchir aux incitations sociales associées au sens d'initiative et à la création de valeur pour moi et pour les autres	Je peux différencier les facteurs externes et internes qui me motivent, ou qui motivent les autres à créer de la valeur.	Je peux utiliser des stratégies afin de rester motivé (par exemple, fixer des objectifs, surveiller mes performances et évaluer mes progrès).	Je peux utiliser des stratégies afin que mon équipe reste motivée et concentrée sur la création de valeur.	Je peux concevoir des façons efficaces d'attirer des professionnels talentueux et de les garder.		Je peux récompenser les initiatives et les réussites d'une façon adaptée, aussi bien au sein de mon équipe que dans mon organisation.
				Être résilient.	Je montre de la passion et de la détermination à atteindre mes objectifs.	Je suis déterminé et je persévère quand j'essaie d'atteindre mes (ou ceux de mon équipe) objectifs.	Je peux surmonter des obstacles simples.	Je peux comprendre quand il n'est plus opportun de continuer à développer une idée.	Je peux persévérer face à l'adversité quand j'essaie d'atteindre mes objectifs.	Je peux concevoir des stratégies afin de surmonter les obstacles simples.	Je peux m'adapter aux changements inattendus, aux revers et aux échecs (par exemple, perte d'emploi).	Je m'assure que mon équipe ou mon organisation reste positive quand il s'agit de prendre des décisions difficiles et lors d'échecs.
				Ne pas baisser les bras.	Je ne baisse pas les bras et je peux continuer à aller de l'avant, même en cas de difficultés.	Je n'ai pas peur de travailler dur pour atteindre mes buts.	Je peux remettre à demain mes objectifs afin d'en obtenir une meilleure valeur, conséquence d'un effort plus long.	Je peux prolonger mon effort et garder ma motivation malgré les revers.	Je peux fêter des réussites à court terme afin de préserver ma motivation.	Je peux inspirer les autres à travailler dur pour leurs objectifs en démontrant de la passion et un sens d'appartenance fort.	Je peux rester concentré sur ma vision et mes objectifs malgré les problèmes.	

Mobiliser les ressources	Rassembler les ressources nécessaires et savoir les gérer.	Réunir et gérer les ressources nécessaires, matérielles, immatérielles et numériques, pour transformer ses idées en actions Tirer le résultat maximum de ressources limitées Acquérir et gérer les compétences nécessaires sur toutes les étapes, qu'elles soient techniques, juridiques, fiscales ou numériques (par exemple via des partenariats adaptés, du réseautage, de l'outsourcing ou du crowdsourcing).	Gérer les ressources (matérielles et immatérielles).	Je reconnais que les ressources ne sont pas illimitées.	Je suis capable d'apprécier l'importance du partage de ressources avec les autres.	Je peux expérimenter différentes combinaisons de ressources afin que mes idées deviennent des actions.	Je peux obtenir et gérer les ressources nécessaires à la transformation de mes idées en actes.	Je peux développer un plan pour traiter les problèmes de la limitation des ressources quand je mets en place mon activité créatrice de valeur.	Je peux rassembler les ressources nécessaires au développement de mon activité créatrice de valeur.	Je peux attribuer suffisamment de ressources à chaque étape de mon (ou de celui de mon équipe) plan d'action et pour mon activité créatrice de valeur (par exemple du temps, de l'argent, et les compétences de mon équipe leurs connaissances et leur expérience)	Je peux déterminer les ressources clés nécessaires pour soutenir une idée innovante ou une opportunité pour développer une entreprise existante, créer une nouvelle entreprise, ou une entreprise sociale.
			Utiliser les ressources de façon responsable.	Je connais la valeur de mes avoirs et je les utilise de façon responsable.	Je peux décrire comment les ressources durent plus longtemps en étant réutilisées, réparées et recyclées.	Je peux expliquer le principe de l'économie circulaire et de l'utilisation efficace des ressources.	J'utilise les ressources efficacement et de façon responsable (par exemple, l'énergie, les matériaux dans la chaîne d'approvisionnement ou dans le processus de fabrication, les espaces publics).	Je prends en compte le coût immatériel de l'utilisation des ressources lors de la prise de décisions sur mes activités créatrices de valeur.	Je peux choisir et mettre en place une gestion efficace des procédures de gestion des ressources (par exemple, avec une analyse du cycle de vie, des déchets solides).	Je peux identifier les opportunités qui utilisent les ressources avec efficacité et ce que l'économie circulaire apporte à mon organisation.	Je peux concevoir et mettre en place des manières innovantes de minimiser l'impact de mon activité créatrice de valeur sur l'environnement, la communauté, la société et mesurer l'amélioration.
			Tirer le meilleur parti de son temps	Je peux reconnaître différentes utilisations de mon temps (par exemple, étudier, jouer, se reposer).	Je suis conscient que mon temps est une ressource limitée.	Je peux parler du besoin d'investir du temps dans différentes activités créatrices de valeur.	Je suis capable d'utiliser mon temps efficacement afin d'atteindre mes objectifs.	Je suis capable de gérer mon temps efficacement, d'utiliser des techniques et d'outils qui augmentent ma (ou celle de mon équipe) productivité.	Je peux aider les autres à gérer leur temps efficacement.	Je peux mettre en place des procédures efficaces de gestion du temps.	Je peux développer des procédures efficaces de gestion du temps qui répondent aux besoins spécifiques de mon activité créatrice de valeur.
			Obtenir du soutien.	Je peux chercher de l'aide quand je rencontre des difficultés à accomplir ce que j'ai décidé.	Je peux identifier les sources d'aide pour mon activité créatrice de valeur (par exemple, les enseignants, les pairs, les mentors).	Je peux décrire les concepts de la division du travail et de la spécialisation professionnelle.	Je peux trouver et faire l'inventaire des services publics et privés qui soutiennent mon activité créatrice de valeur (par exemple, les pépinières d'entreprises, les consultants en création d'entreprise, les start-up angels les chambres de commerce).	Je peux trouver des solutions numériques (par exemple, gratuites, payantes, ou open-source) qui peuvent m'aider à gérer efficacement mon activité créatrice de valeur	Je peux trouver du soutien pour être aidé à saisir une opportunité de créer de la valeur (par exemple, des services de conseil ou des consultants, l'aide d'un pair ou d'un parrain).	Je peux efficacement déléguer des tâches dans et hors de mon organisation afin de mieux créer de la valeur (par exemple, outsourcing, partenariat, acquisitions ou crowdsourcing).	Je peux développer un réseau de fournisseurs flexibles et responsables à l'extérieur de l'organisation qui soutiendront mon activité créatrice de valeur.

Culture financière et économique	Développer un savoir-faire financier et économique	Estimer les coûts nécessaires pour transformer une idée en activité générant de la valeur Planifier, mettre en place et évaluer les décisions financières dans la durée Gérer ses finances pour assurer que l'activité peut fonctionner et générer de la valeur dans la durée.	Comprendre les concepts économiques et financiers.	Je peux nommer la terminologie et les symboles de base qui ont trait à la monnaie.	Je peux expliquer des concepts économiques simples (par exemple, l'offre et la demande, le prix du marché, les échanges).	Je sais utiliser les concepts de coûts d'utilité et d'avantage comparatif pour expliquer pourquoi les échanges se font entre les personnes, les régions et les nations.	Je suis capable de lire des comptes de résultat et des bilans annuels.	Je peux expliquer la différence entre un bilan annuel et un compte de résultats.	Je peux construire des indicateurs financiers (par exemple, retour sur investissement).	Je peux utiliser les indicateurs financiers pour évaluer la santé financière d'une activité créatrice de valeur.	Je peux utiliser des indicateurs financiers Pour comparer la santé financière de mon activité créatrice de valeur avec celle de ses concurrents.
			Budgétiser.	Je peux juger ce pour quoi j'utilise mon argent.	Je peux faire un simple budget familial de façon responsable.	Je peux dresser un budget pour une activité créatrice de valeur.	Je peux juger des besoins en trésorerie d'une activité créatrice de valeur.	Je peux appliquer les concepts de planification budgétaire et de prévision qui sont nécessaires pour transformer une idée en action (par exemple à but lucratif ou non).	Je peux juger des besoins en trésorerie d'un projet complexe.	Je peux juger des besoins en trésorerie d'une organisation qui gère de multiples activités créatrices de valeurs qui sont interdépendantes.	Je peux créer un plan pour la durabilité économique et financière au long terme de mon (ou de celle de mon équipe) activité créatrice de valeur.
			Trouver des financements.	Je peux identifier les différents types de revenus pour une famille, une entreprise, des activités à but non lucratif et l'état.	Je peux décrire le rôle principal joué par les banques dans l'économie et la société.	Je peux expliquer que les activités créatrices de valeur peuvent prendre différentes formes (une entreprise, une entreprise sociale, une organisation sans but lucratif, etc.) et peuvent avoir différentes structures (entreprise individuelle, société anonyme, coopérative, etc.).	Je peux identifier différentes sources de financement, publiques ou privées, pour mon activité créatrice de valeur (par exemple, des prix, des actions, du crowdfunding).	Je peux choisir les sources de financement les plus adaptées pour démarrer ou développer une activité créatrice de valeur.	Je peux candidater à des programmes de soutien public ou privé, à des mécanismes de financement, des subventions publiques, ou des appels d'offres.	Je peux lever des fonds et m'assurer de revenus provenant de différentes sources, et gérer la diversité de celles-ci.	Je peux juger d'une opportunité en tant qu'investisseur potentiel.
			Comprendre la fiscalité.	Je peux décrire l'objectif de la fiscalité.	Je peux expliquer de quelle manière l'imposition finance les activités d'un pays et contribue à la fourniture de biens et de services publics.	Je peux expliquer la comptabilité générale et l'obligation fiscale que je dois respecter afin de remplir les exigences fiscales concernant mes activités.		Je peux estimer de quelle manière mes décisions financières (investissements, achats d'actifs, de biens, etc.) influent sur mon imposition.	Je peux prendre des décisions financières sur la base des mécanismes d'imposition en vigueur.	Je peux prendre des décisions financières en fonction des mécanismes d'imposition dans différents pays et territoires.	

	Mobiliser les autres	Inspirer et motiver les autres et les faire participer.	Inspirer et enthousiasmer les parties prenantes concernées Trouver le soutien nécessaire pour obtenir des résultats qui ont de la valeur Faire preuve d'efficacité dans la communication, la persuasion, les négociations et le leadership	Inspirer et être inspiré.	Je montre de l'enthousiasme pour les défis.	Je suis activement impliqué dans la création de valeur pour les autres.	Je ne me laisse pas décourager par les difficultés.	Je peux montrer par l'exemple.	Je peux obtenir l'appui des autres pour mon activité de création de valeur.	Je peux inspirer les autres en dépit des circonstances difficiles.	Je peux maintenir la dynamique de mon Équipe, mes partenaires et les acteurs quand nous rencontrons une difficulté.	Je peux former des associations afin de transformer les idées en actions.
				Persuader.		Je peux persuader les autres grâce à de nombreux arguments.	Je peux persuader les autres en leur soumettant des preuves de mes arguments.	Je peux persuader les autres en faisant appel à leurs émotions.	Je peux faire un pitch devant des investisseurs ou donateurs potentiels.	Je peux surmonter les résistances de ceux qui seront concernés par ma (ou celle de mon équipe) vision, approche innovante et activité créatrice de valeur.	Je peux faire un appel auquel répondront les acteurs internes, tels les collègues, les partenaires, les employés ou les cadres supérieurs.	Je peux négocier du soutien pour les idées qui créent de la valeur.
				Communiquer efficacement.	Je peux faire transmettre mes idées aux autres de façon claire.	Je peux transmettre les idées de mon équipe d'une façon convaincante en utilisant diverses méthodes (par exemple, des posters, des vidéos, des jeux de rôle).	Je peux transmettre des solutions à la conception originale.	Je peux transmettre efficacement la valeur de mon (ou celle de mon équipe) idée à des acteurs qui ont différentes expériences.	Je peux transmettre la vision pour mon (ou celle de mon équipe) entreprise d'une façon qui inspire et convainc les extérieurs, tels les investisseurs, les partenaires, les organisations, les bénévoles, les nouveaux membres et les affiliés.	Je peux créer des récits et des scénarios qui motivent, inspirent et entraînent les gens.	Je peux prendre part à des discussions constructives avec la communauté que mon idée cible.	Je peux amener tous les acteurs concernés à prendre la responsabilité d'agir à l'égard d'une opportunité de créer de la valeur.
				Utiliser efficacement les médias.	Je peux donner des exemples de campagnes de communication inspirante.	Je peux parler de la façon dont différents médias peuvent être utilisés pour atteindre le public de manières diverses.	Je peux utiliser différentes méthodes, notamment, les réseaux sociaux afin de transmettre des idées créatrices de valeur de façon efficacement.	Je peux utiliser les médias de façon adéquate, démontrant que je suis conscient de mon public et de mon objectif.	Je peux avoir une influence sur les opinions concernant mon activité créatrice de valeur, via une approche planifiée des réseaux sociaux.	Je peux concevoir des campagnes efficaces sur les réseaux sociaux afin de mobiliser les gens autour de mon (ou celle de mon équipe) activité créatrice de valeur.	Je peux définir une stratégie de communication afin de mobiliser les gens autour de mon (ou celle de mon équipe) activité créatrice de valeur.	Je peux faire en sorte que le soutien pour ma vision se maintienne et augmente.
En action	Prendre de l'initiative	Passer à l'action.	Initier des processus de création de valeur Relever des défis Agir et travailler de manière indépendante afin de réaliser des objectifs, s'en tenir à ses intentions et effectuer les tâches planifiées.	Prendre la responsabilité.	Je peux effectuer les tâches qui me sont assignées avec responsabilité.	Je suis à l'aise pour prendre la responsabilité d'activités collectives.	Je peux prendre la responsabilité personnelle ou collective d'effectuer des tâches simples lors des activités créatrices de valeur.	Je peux prendre la responsabilité personnelle ou collective dans les activités créatrices de valeur.	Je peux déléguer les responsabilités de manière adéquate.	Je peux encourager les autres à prendre des responsabilités dans des activités créatrices de valeur.	Je prends la responsabilité dans des activités complexes de création de valeur.	Je peux prendre la responsabilité de saisir de nouvelles opportunités lors de situations difficiles et inconnues dans le cadre d'activités créatrices de valeur.

				Travailler de façon autonome.	Je démontre un certain niveau d'autonomie dans les tâches qui m'ont été assignées.	Je peux travailler de façon autonome dans des activités simples de création de valeur.	Je peux lancer des activités simples créatrices de valeur.	Je suis motivé par la possibilité d'être capable de lancer des activités créatrices de valeur de façon autonome.	Je peux lancer des activités créatrices de valeur, seul ou en équipe.	Je peux aider les autres à travailler en autonomie.	Je félicite les autres de leurs initiatives et les récompense de façon appropriée au sein de mon équipe et de mon organisation.	
				Agir.	Je peux agir sur des problèmes qui ont une influence sur mon environnement.	Je fais preuve d'initiative pour résoudre les problèmes qui touchent ma communauté.	Je relève activement les défis, résous les problèmes et saisis les opportunités pour créer de la valeur.		J'agis en fonction des nouvelles idées et des opportunités qui vont ajouter de la valeur à une entreprise créatrice de valeur existante ou nouvellement créée.	J'apprécie que les autres prennent l'initiative de résoudre des problèmes et de créer de la valeur.	Je peux encourager les autres à prendre l'initiative de résoudre des problèmes et de créer de la valeur au sein de mon équipe et de mon organisation.	
	Planifier et gérer	Prioriser, organiser et assurer un suivi.	Fixer des objectifs à long, moyen et court termes Définir ses priorités et établir des plans d'action S'adapter à des changements imprévus	Fixer des objectifs	Je peux expliquer ce que sont mes objectifs dans une activité simple de création de valeur.	Je peux identifier des objectifs alternatifs afin de créer de la valeur dans un contexte simple.	Je peux décrire mes objectifs pour l'avenir qui sont en accord avec mes forces, mes ambitions, mes intérêts et mes réalisations.	Je peux fixer des objectifs à court terme qui guident mon action.	Je peux définir des objectifs à long terme qui découlent de la vision pour mon (ou celle de mon équipe) activité créatrice de valeur.	Je peux faire correspondre les objectifs à court, moyen et long terme à la vision pour mon (ou celle de mon équipe) activité créatrice de valeur.	Je peux concevoir une stratégie pour atteindre des objectifs en accord avec ma (ou celle de mon équipe) vision.	Je peux équilibrer les besoins de créativité et de contrôle afin que les capacités de mon organisation à atteindre ses buts soit protégées et nourries.
				Planifier et organiser.	Je peux réaliser un plan simple pour des activités de création de valeur.	Je peux réaliser un ensemble de tâches simples simultanément sans me sentir mal à l'aise.	Je peux créer un plan d'action qui identifie les étapes nécessaires afin d'atteindre mes objectifs.	Je peux admettre la possibilité d'avoir à changer mes plans.	Je peux résumer les bases de ce qu'est la gestion de projets.	Je peux appliquer les bases de la gestion de projet dans la gestion d'une activité créatrice de valeur.	Je peux développer et suivre un plan de gestion de projet qui s'adapte à des changements de circonstance et afin de m'assurer que mes objectifs sont atteints.	Je peux concevoir des procédures de gestion afin de créer efficacement de la valeur dans des circonstances difficiles.
				Développer des business plans durables.			Je peux développer un modèle d'affaires pour mon idée.	Je peux définir les éléments clés qui composent le modèle d'affaires qui est nécessaire à la création de la valeur que j'ai identifiée.	Je peux développer un business plan basé sur le modèle, qui décrit comment réaliser la valeur identifiée.	Je peux organiser mes activités créatrices de valeur en utilisant des méthodes de planification comme les business plans et les plans marketing.	Je peux mettre à jour mes méthodes de planification et les adapter en fonction des circonstances.	Je peux adapter mon modèle d'affaires pour mon activité créatrice de valeur afin de relever de nouveaux défis.
				Définir les priorités.	J'ai mémorisé l'ordre des étapes suivi lors d'une activité créatrice de valeur à laquelle j'ai participé.	Je peux identifier les étapes de base nécessaires pour une activité créatrice de valeur.	Je peux hiérarchiser les étapes de base dans une activité créatrice de valeur.	Je peux fixer mes priorités et agir en conséquence.	Je peux fixer les priorités afin qu'elles correspondent à ma (ou celle de mon équipe) vision.	Je suis capable de ne pas perdre de vue les priorités qui ont été fixées, malgré des changements de circonstances.	Je peux fixer des priorités dans des circonstances changeantes, ne disposant que d'informations partielles ou ambiguës.	

				Surveiller vos progrès.	Je peux identifier les progrès que j'ai faits sur une tâche donnée.	Je peux contrôler si une tâche suit le plan.	Je peux identifier les différents types de données qui sont nécessaires à la surveillance de la progression d'une activité simple de création de valeur.	Je peux fixer des jalons de base et d'instruments d'observation afin de surveiller la progression de mon activité créatrice de valeur.	Je peux décrire différentes méthodes de surveillance de performance et d'impact.	Je peux définir quelles données sont nécessaires afin de surveiller l'efficacité de mes activités créatrices de valeur, et je peux définir une manière adéquate de les collecter.	Je peux développer des indicateurs de performance dont j'ai (ou dont mon équipe a) besoin afin de surveiller la progression vers la réussite des objectifs dans des circonstances changeantes.	Je peux concevoir et mettre en place un plan de collecte des données afin de surveiller si mon projet atteint ses objectifs.
				Être flexible et s'adapter au changement.	Je suis ouvert au changement.	Je peux affronter et gérer les changements de façon constructive.	Je peux changer mes plans en fonction des besoins de mon équipe.	Je peux adapter mes plans afin d'atteindre mes objectifs dans le cadre de changements qui échappent à mon contrôle.	Je peux accueillir les changements porteurs de nouvelles opportunités de création de valeur.	Je peux anticiper et inclure le changement à tout moment du processus de création de valeur.	Je peux utiliser les résultats du monitoring afin d'ajuster vision, buts, priorités, planification des ressources, étapes à suivre, ou tout autre aspect du processus de création de valeur.	Je peux transmettre efficacement à l'organisation les raisons des changements et adaptations.
	Gérer l'incertitude, l'ambiguïté et les risques	Prendre des décisions pour faire face à l'incertitude, aux ambiguïtés et aux risques.	Prendre une décision même quand le résultat en est incertain, les informations disponibles sont incomplètes ou ambiguës ou quand un risque fort de conséquences imprévues existe Dans le processus de création de valeur, inclure des moyens structurés de tester les idées et les prototypes dès les premières étapes, afin de réduire le risque d'échec Gérer les situations de changements rapides sans attendre et de manière flexible	Savoir faire face à l'incertitude et à l'ambiguïté.	Je ne crains pas de faire des erreurs quand j'expérimente.	J'explore mes propres nouvelles solutions pour mes réalisations.	Je peux parler du rôle que joue l'information dans la réduction de l'incertitude, l'ambiguïté et le risque.	Je peux activement rechercher, comparer et opposer différentes sources d'information qui m'aident à réduire l'ambiguïté, l'incertitude et les risques lors de la prise de décision.	Je peux trouver des façons de prendre des décisions quand je dispose d'une information complète.	Je peux combiner différents points de vue afin de prendre des décisions informées quand le degré d'incertitude est élevé.	Je peux prendre des décisions en évaluant les différents éléments d'une situation incertaine et ambiguë.	Je peux préparer des stratégies adaptées pour la collecte et la surveillance des données qui m'aident à prendre des décisions basées sur preuves solides.
				Calculer le risque.	Je peux identifier des exemples de risques dans mon environnement.	Je peux décrire les risques liés à une activité créatrice d'activité simple à laquelle je participe.	Je peux différencier les risques acceptables des risques inacceptables.	Je peux évaluer les risques et les bénéfices entre être à son compte et d'autres alternatives de carrière et faire des choix qui reflètent mes préférences.	Je peux appliquer le concept de perte acceptable afin de prendre des décisions lors de la création de valeur.	Je peux comparer des activités de création de valeur en fonction de l'analyse de risque.	Je peux estimer les risques que court mon projet si les conditions changent.	Je peux évaluer les investissements à haut risque et à long terme en utilisant une approche structurée.
				Gérer le risque.			Je peux évaluer de façon critique les risques associés à une idée créatrice de valeur en prenant en compte divers facteurs.	Je peux évaluer de façon critique les risques liés à la mise en place formelle d'une entreprise créatrice de valeur dans le domaine dans lequel je travaille.	Je peux prouver que je peux prendre des décisions prenant en compte à la fois les risques et les bénéfices attendus d'une activité créatrice de valeur.	Je peux concevoir un plan de gestion des risques afin de guider mes (ou ceux de mon équipe) choix lors du développement de mon activité créatrice de valeur.	Je peux utiliser des stratégies afin de réduire les risques encourus lors du processus de création de valeur.	Je peux trouver des stratégies afin de réduire le risque que mon activité créatrice de valeur devienne obsolète

	Travailler avec les autres	Former une équipe, collaborer, créer un réseau	Travailler ensemble, coopérer avec d'autres afin de générer des idées et passer en action Développer son réseau Résoudre les conflits et faire face à la concurrence de manière positive quand c'est nécessaire	Accepter la diversité (les différences entre personnes).	Je peux montrer du respect pour les autres, leurs vécus, et leurs situations.	Je suis ouvert à ce que les autres peuvent apporter à une activité créatrice de valeur.	Je peux combiner différents apports pour créer de la valeur.	Je suis capable de voir que la diversité peut être une source d'idées et d'opportunités.		Je peux être un soutien à la diversité au sein de mon équipe ou de mon organisation.	Je peux trouver des idées créatrices de valeur et en tirer parti hors de mon organisation.	
				Développer l'intelligence émotionnelle.	Je peux montrer de l'empathie envers les autres.	Je peux reconnaître le rôle que jouent mes émotions, mes attitudes et mes comportements dans la formation des attitudes et comportements des autres et réciproquement.	Je peux exprimer de façon assertive mes (ou celles de mon équipe) idées.	Je peux affronter les conflits et les résoudre.	Je suis capable de faire des compromis quand il le faut.	Je peux traiter les comportements non assertifs qui portent préjudice à mes activités (ou celles de mon équipe) de création de valeur (par exemple, les attitudes destructrices, les comportements agressifs, etc.).	Je peux gérer efficacement les conflits.	
				Écouter activement.	Je peux montrer de l'empathie envers les autres.	Je peux parler des bénéfices d'écouter les idées des autres afin d'atteindre mes (ou ceux de mon équipe) objectifs.	Je suis capable d'écouter sans préjugés les idées des autres pour créer de la valeur.	Je peux écouter mes utilisateurs finaux.	Je peux décrire différentes techniques pour gérer les relations avec les utilisateurs finaux.	Je peux mettre en place des stratégies afin d'écouter activement mes utilisateurs finaux et agir en conséquence.	Je peux rassembler de l'information provenant d'un ensemble de sources variées afin de comprendre les besoins de mes utilisateurs finaux.	
				Faire équipe.	Je suis aussi prêt à travailler seul qu'en équipe, à jouer différents rôles et à prendre des responsabilités.	Je suis prêt à changer ma façon de travailler en équipe.	Je peux travailler avec différentes personnes et équipes.	Je partage la propriété des activités créatrices de valeurs avec les membres de mon équipe.	Je peux constituer une équipe sur la base des connaissances, des compétences et des attitudes de chacun de ses membres.	Je peux contribuer à créer de la valeur en faisant équipe avec des communautés éparses grâce aux technologies numériques.	Je peux concevoir des espaces physiques et virtuels qui encouragent les membres de l'équipe à travailler ensemble.	Je peux améliorer les capacités de l'organisation à créer de la valeur en encourageant les personnes à travailler ensemble.
				Travailler ensemble.	Je suis prêt à impliquer les autres dans mes activités de création de valeur.	Je peux contribuer à des activités créatrices de valeur simples.	Je peux contribuer à ce que la prise de décision en équipe soit constructive.	Je peux créer une équipe constituée de personnes capables de travailler ensemble dans une activité créatrice de valeur.	Je peux utiliser des techniques et des outils qui aident les personnes à travailler ensemble.	Je peux aider et soutenir des personnes pour qu'elles donnent le meilleur d'eux-mêmes au sein de leur équipe.	Je peux travailler à distance avec une équipe qui peut de façon autonome contribuer à une activité de création de valeur.	Je peux concevoir des méthodes de travail et des incitations qui permettent aux membres de l'équipe de travailler ensemble.

				Développer votre réseau.	Je peux définir et expliquer les formes d'association, de coopération et de soutien de pair à pair (par exemple, familial, ou au sein d'autres groupes).	Je suis prêt à créer de nouveaux contacts et démarrer une coopération avec d'autres individus et groupes.	Je peux utiliser mes relations pour obtenir le soutien, y compris émotionnel, dont j'ai besoin pour transformer mes idées en actions.	Je peux trouver de nouvelles relations pour obtenir le soutien, y compris émotionnel, dont j'ai besoin pour transformer mes idées en actions (par exemple, en me joignant à un réseau de mentors).	Je peux utiliser mon réseau pour trouver les bonnes personnes avec qui travailler sur mon (ou celle de mon équipe) activité créatrice de valeur.	Je prends contact de façon proactive avec les bonnes personnes à l'intérieur et à l'extérieur de mon organisation afin de soutenir mon (ou celle de mon équipe) activité créatrice de valeur (par exemple, à des conférences ou sur les réseaux sociaux).	Je peux utiliser mon réseau pour rassembler divers points de vue afin d'alimenter mon (ou celui de mon équipe) processus de création de valeur.	Je peux concevoir des processus efficaces afin de construire des réseaux constitués de nouveaux ou de différents acteurs et les garder motivés.
Apprendre de ses expériences	Apprendre en faisant	Profiter de chaque initiative entreprise pour créer de la valeur comme d'une occasion d'apprendre plus Apprendre avec les autres, y compris ses pairs et collègues, ou ses parrains Mener une réflexion et apprendre aussi bien des succès que des échecs (les siens et ceux des autres)	Réfléchir.	Je peux donner des exemples d'échecs retentissants qui ont créé de la valeur.	Je peux donner des exemples d'échecs passagers qui ont abouti à de belles réussites.	Je peux réfléchir sur les échecs (les miens et ceux des autres) identifier leurs causes et en tirer une leçon.	Je peux apprécier si j'ai atteint mes objectifs et comment afin d'évaluer ma performance et en tirer des leçons.	Je peux considérer mes (ou celles de mon équipe) réalisations et sur mes échecs passagers comme des possibilités d'apprentissage et d'amélioration de mes capacités à créer de la valeur.	Je peux aider les autres à réfléchir sur leurs réalisations et leurs échecs passagers en donnant un retour honnête et constructif.	Je peux faire passer mon équipe ou mon organisation à un niveau supérieur de performance, sur la base des retours collectés et en tirant les leçons des succès et des échecs.		
			Apprendre à apprendre.	Je peux fournir des exemples qui démontrent que mes compétences et mes capacités ont grandi avec l'expérience.	Je peux anticiper que mes capacités et mes compétences vont grandir avec l'expérience, avec le vécu des succès et des échecs.	Je peux réfléchir sur la pertinence de mes schémas d'apprentissages au regard de mes opportunités et choix à venir.	Je suis en permanence à l'affût de nouvelles opportunités pour augmenter mes forces et combler mes faiblesses.	Je peux trouver et choisir des opportunités afin de surmonter mes (ou celles de mon équipe) faiblesses et développer mes (ou celles de mon équipe) forces.	Je peux aider les autres à développer leurs forces et à combler leurs faiblesses.	Je peux identifier des opportunités d'auto-amélioration dans mon organisation et au-delà.	Je peux concevoir et mettre en place une stratégie pour mon projet afin qu'il continue à générer de la valeur.	
			Apprendre des expériences.	Je peux reconnaître ce que j'ai appris du fait d'avoir pris part à des activités de création de valeur.	Je peux réfléchir sur mon expérience au sein d'activités créatrices de valeur et en tirer des leçons.	Je peux réfléchir sur mes interactions avec les autres (y compris mes pairs et mes mentors) et en tirer des leçons.	Je peux filtrer les retours que me font les autres et ne garder que le positif.	Je peux intégrer tous mes savoirs dans ma stratégie de développement personnel de progression de carrière.	Je peux aider les autres à réfléchir sur leurs interactions avec les autres et les aider à en tirer des leçons.	Je peux tirer des leçons de l'analyse d'impact et de l'évaluation des activités que j'ai conçues afin de suivre la progression de mon activité créatrice de valeur.	Je peux tirer des leçons du suivi et des processus d'évaluation et les intégrer dans les processus d'apprentissage de mon organisation.	


Chèques-entreprises

Liste des prestataires agréés

Catégorie	Formations/Accompagnement		
Chèques	Chèques-Formation à la création d'entreprise		
Nom du prestataire	Site WEB	Durée d'agrément	
HERACLES	www.heracles.be	Du 01/03/2018 au 01/03/2021	
CREAPME	www.creapme.be	Du 01/03/2018 au 01/03/2021	
AZIMUT	www.azimut.cc	Du 01/03/2018 au 01/03/2021	
OFFICE DE CREATION D'ENTREPRISES DE LA PROVINCE DE LIEGE	www.ucm.be	Du 01/03/2018 au 01/03/2021	
JECREEMONJOB	www.jecreemonjob.be	Du 01/03/2018 au 01/03/2021	
IFAPME LIEGE-HUY-WAREMME	www.centrelhw.ifapme.be	Du 01/03/2018 au 01/03/2021	
IFAPME CHARLEROI	www.charleroi.ifapme.be	Du 01/03/2018 au 01/03/2021	
UCM HAINAUT	www.ucm.be	Du 01/03/2018 au 01/03/2021	
ALPI (AREBS)	www.e-alpi.be	Du 01/03/2018 au 01/03/2021	
XPRS	www.set-up.be	Du 01/03/2018 au 01/03/2021	
CREDAL ENTREPRENDRE	www.credal.be	Du 01/03/2018 au 01/03/2021	
IFAPME Luxembourg	www.luxembourg.ifapme.be	Du 01/03/2018 au 01/03/2021	
IFAPME NAMUR-BRABANT WALLON	www.centrenbw.ifapme.be	Du 01/03/2018 au 01/03/2021	
IFAPME Verviers	www.verviers.ifapme.be	Du 01/03/2018	

		au 01/03/2021
LA MAISON DE L'ENTREPRISE	www.lme.be	Du 01/03/2018 au 01/03/2021
IFAPME DINANT	www.dinant.ifapme.be	Du 01/03/2018 au 01/03/2021
PME SERVICE – CDT	www.ucm.be	Du 01/03/2018 au 01/03/2021
IFAPME TOURNAI	www.tournai.ifapme.be	Du 01/03/2018 au 01/03/2021
CREA-JOB	www.creajob.be	Du 01/03/2018 au 01/03/2021
IFAPME MONS-BORINAGE-CENTRE	www.centrembc.ifapme.be	Du 01/03/2018 au 01/03/2021
UCM BRABANT WALLON	www.ucm-bw.be	Du 01/03/2018 au 01/03/2021
JOB'IN GUICHET D'ENTREPRISE	www.jobin.be	Du 01/03/2018 au 01/03/2021
SACE	www.sace.be	Du 01/03/2018 au 01/03/2021
BE YOUNG BOSS	melindaservais@yahoo.fr	Du 01/03/2018 au 01/03/2021
CATTELAINE LAURENT	www.synapse-expertise.be	Du 01/03/2018 au 01/03/2021
CREACOACH	www.creacoach.be	Du 01/06/2018 au 01/06/2021
Jerry BOSSA DOMBA	jerrybossa@gmail.com	Du 01/06/2018 au 01/06/2021
CONSEIL QUALITE SOLUTIONS HORECA	www.cqshoreca.be	Du 01/09/2018 au 01/09/2021
EXPLOR	www.explor.be	Du 01/11/2018 au 31/10/2021
C3	Cuvelier.c3@gmail.com	01/01/2019 au 31/12/2021
COMPTACOURS	www.comptacours.be	01/02/2019 au
LE WAGON BRUSSELS (la loco)	www.lewagon.com/brussels	01/05/2019 au 30/04/2022
William BODSON	bodson.william@gmail.com	01/05/2019 au 30/04/2022

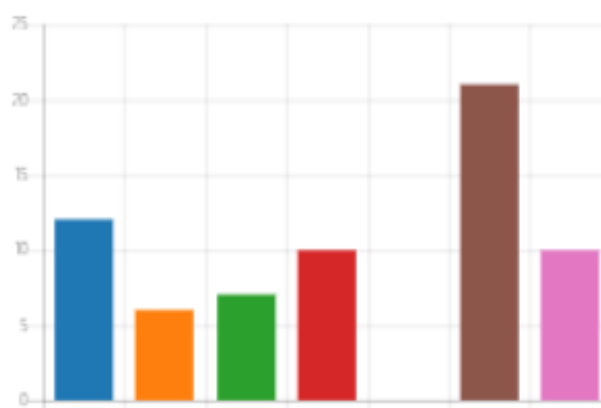
S.A.A.C.E. agréées 2019				
NOM	ADRESSE	STATUT	CONTACT	ANTENNES
Job'In ASBL	Avenue Blonden 29 4000 Liège	Couveuse	04/344.06.01 www.jobin.be info@jobin.be	Namur, Oupeye, Verviers, Nivelles, Sambreville
Azimet ASBL	Rue de Monceau-Fontaine 42/2 6031 Monceau-sur-Sambre	Coopérative	071/20.21.80 www.azimet.cc azimet@azimet.cc	Tournai, Ath, Nivelles, Namur, Louvain-la-Neuve
S.A.C.E. ASBL	Avenue Général Michel 1E Bte 18 6000 Charleroi	Couveuse	071/42.22.62 www.sace-asbl.be info@sace-asbl.be	Saint-Ghislain
Créa-Job ASBL	Rue de Huy 51 4300 Waremme	Couveuse	019/33.00.85 www.creajob.be eve.jumel@creajob.be	Marloie, Louvain-la-Neuve, Amay
Step Accompagnement ASBL	Rue de Steppes 24 4000 Liège	Coopérative	04/275.02.82 www.stepentreprendre.be info@stepentreprendre.be	/
Jecreemonjob.be ASBL	Avenue des Alliés 24 6000 Charleroi	Couveuse	071/23.24.00 www.jecreemonjob.be contact@jecreemonjob.be	Philippeville, Beaumont, Chimay, Grandrieu
Challenge ASBL	Avenue de Bouillon 78 C 6800 Libramont	Coopérative	061/28.75.41 www.challenge-entreprendre.be info@challenge-entreprendre.be	Sorinnes, Marche-en-Famenne, Arlon
Avomarc ASBL	Boulevard André Delvaux 15/2-1 7000 Mons	Coopérative	065/34.70.10 www.avomarc.be info@avomarc.be	La Louvière
ALPI ASBL	Quai Louva 21 4102 Ougrée	Guichet d'accompagnement	04/385.95.20 www.e-alpi.be info@e-alpi.be	Oupeye, Huy
Start Construction SCRL FS	Rue du Follet 10/202 7540 Kain	Coopérative	069/45.22.30 www.startconstruction.be info@startconstruction.be	Braine l'Alleud, Isnes
Groupe One Wallonie ASBL	Rue de la Station 69 6790 Braine-le-Comte	Guichet d'accompagnement	067/87.80.17 www.groupeone.be coaching@groupeone.be	/
Crédal Entreprendre ASBL	Parc scientifique de Louvain-la-Neuve Rue du Bosquet 15 A 1435 Mont-Saint-Guibert	Guichet d'accompagnement	010/48.33.50 www.credal.be credal@credal.be	Monceau-sur-Sambre, Namur

Questions	Réponses 24
	
<h2>Formation à l'entrepreneuriat en Wallonie</h2>	
<p>Introduction:</p> <p>La Direction de la Formation professionnelle (SPW - Economie, Emploi, Recherche) mène une étude sur la formation en matière de création d'entreprise en Wallonie.</p> <p>L'objectif de cette étude est de mieux connaître l'offre de formation des prestataires et son adéquation avec le profil des porteurs de projet. Cela permettra à l'administration d'améliorer et de simplifier la procédure d'octroi de l'agrément dans le cadre du dispositif "Chèque formation à la création d'entreprise".</p> <p>Pour ce faire, nous avons besoin de votre collaboration. Merci dès lors de répondre au présent questionnaire. Cela ne vous prendra pas plus de 15 minutes.</p> <p>Nous vous tiendrons bien entendu informés du résultat de cette étude à l'occasion d'un futur petit déjeuner des prestataires.</p> <p>Attention ! Pour l'ensemble des questions, par formations/accompagnements, nous entendons un programme de formation complet à destination des porteurs de projet.</p>	
<p>1. Le nom de votre organisme:</p> <div>Entrez votre réponse</div>	
<p>2. Votre n° BCE: *</p> <div>Entrez votre réponse</div>	
<p>3. Personne de contact (Nom, prénom, e-mail, n° de téléphone): *</p> <div>Entrez votre réponse</div>	

4. Quels moyens de communication utilisez-vous pour que les porteurs de projet prennent connaissance de votre offre de formations/accompagnements?

[Plus de détails](#)

Le Forem	12
Le1890 (SOWALFIN)	6
Un guichet d'entreprise (secré...	7
Via les conseillers à la création...	10
Le jury central	0
Votre plan de communication	21
Autre	10



5. Quels outils utilisez-vous pour établir votre plan de communication?

[Plus de détails](#)

Site internet	22
Salons	8
Flyers	17
Réseaux sociaux	21
Autre	8



6. Depuis combien d'années êtes-vous agréé "Chèque formation à la création d'entreprise" auprès de la Région Wallonne, qu'il s'agisse de l'ancienne (chèque papier) ou de la nouvelle version de ce chèque (chèque électronique)?

[Plus de détails](#)

Moins d'1 an	7
Entre 1 an et 3 ans	3
Plus de 3 ans	14



7. Si votre réponse à la question 6 est "plus de 3 ans", avez-vous modifié votre offre de formations/accompagnements?

[Plus de détails](#)



8. Si oui, pouvez-vous expliquer comment et pourquoi l'offre de formations/accompagnements a été modifiée (raisons, critères)?

[Plus de détails](#)

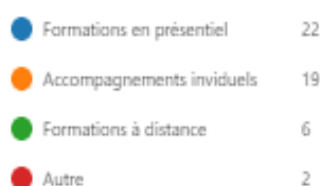
11
Réponses

Dernières réponses

"Le monde évolue à tous points de vue et de façon rapide (économiqu...
"Établissement d'un nouveau programme de formations réparties en ...

9. Quels sont les types de formations/accompagnements proposés? (plusieurs réponses possibles)

[Plus de détails](#)



10. Quelles sont les pédagogies adoptées pour vos formations/accompagnements? (plusieurs réponses possibles)

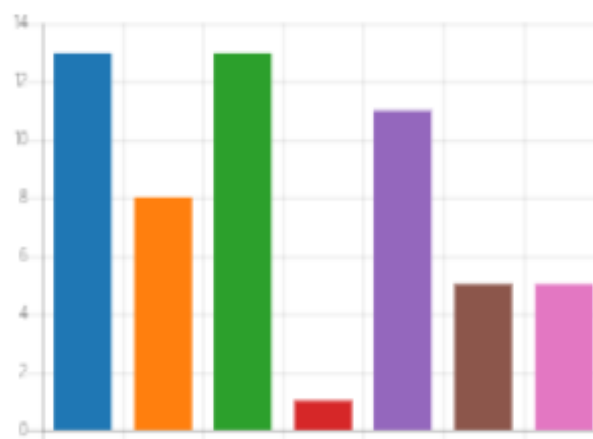
[Plus de détails](#)



11. Si vous avez coché "Pédagogie active" à la question 10, quels sont, dans la liste ci-dessous, les types de pédagogies que vous avez mis en œuvre dans vos formations/accompagnements (plusieurs réponses possibles)?

[Plus de détails](#)

1. Learning by doing	13
2. Approche basée sur les pro...	8
3. La simulation par le jeu	13
4. Entreprise d'entraînement p...	1
5. Le jeu de rôle	11
6. Le design thinking	5
Autre	5



12. Si à la question 11 vous avez coché plusieurs réponses, merci de classer les pédagogies mises en œuvre par ordre croissant d'importance. (par exemple: 1, 6, 2)

[Plus de détails](#)

14

Réponses

Dernières réponses

13. Comment évaluez-vous les compétences acquises suite à vos formations/accompagnements?

[Plus de détails](#)

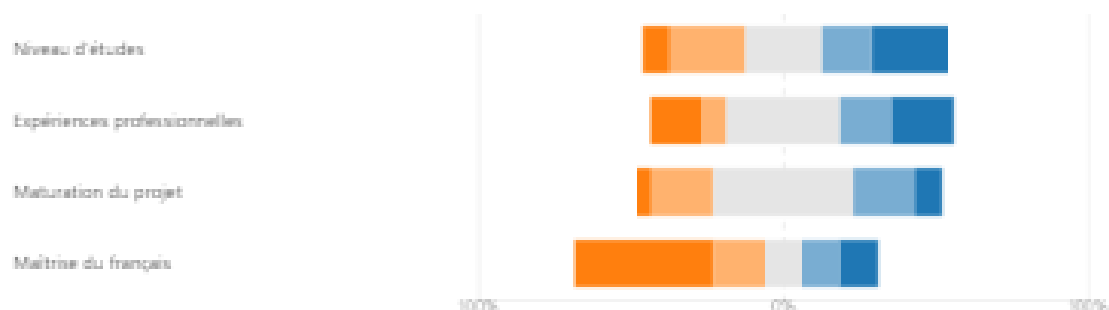
Examen de validation de conn...	6
Défense orale devant un jury ...	9
Auto-évaluation	15
Aucune évaluation	4
Autre	8



14. Au regard des profils des porteurs de projet, comment estimez-vous l'hétérogénéité du groupe sur base des critères ci-dessous? (1=homogène, 5= hétérogène)

[Plus de détails](#)

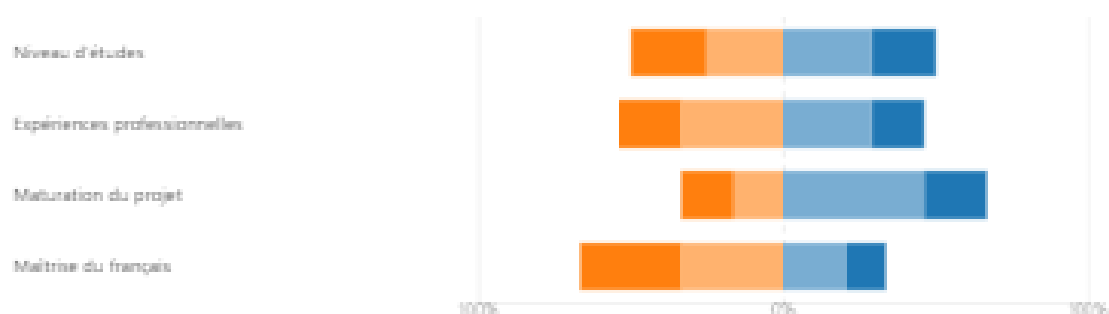
1 2 3 4 5



15. Si votre estimation à la question 14 est supérieure ou égal à 3, sur quels critères agissez-vous pour adapter votre offre de formations/accompagnements? (1=peu important, 4=très important)

[Plus de détails](#)

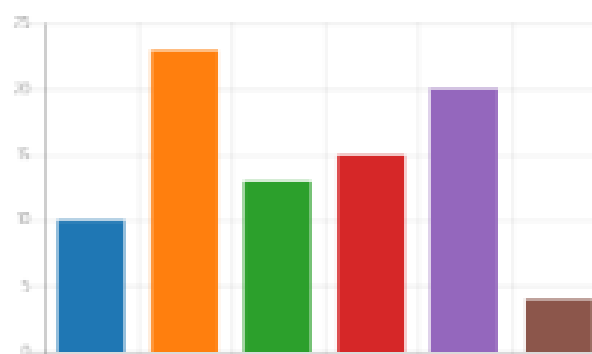
1 2 3 4



16. Sur quelle base construisez-vous l'offre de formations/accompagnements pour répondre aux besoins des porteurs de projet (plusieurs réponses possibles)?

[Plus de détails](#)

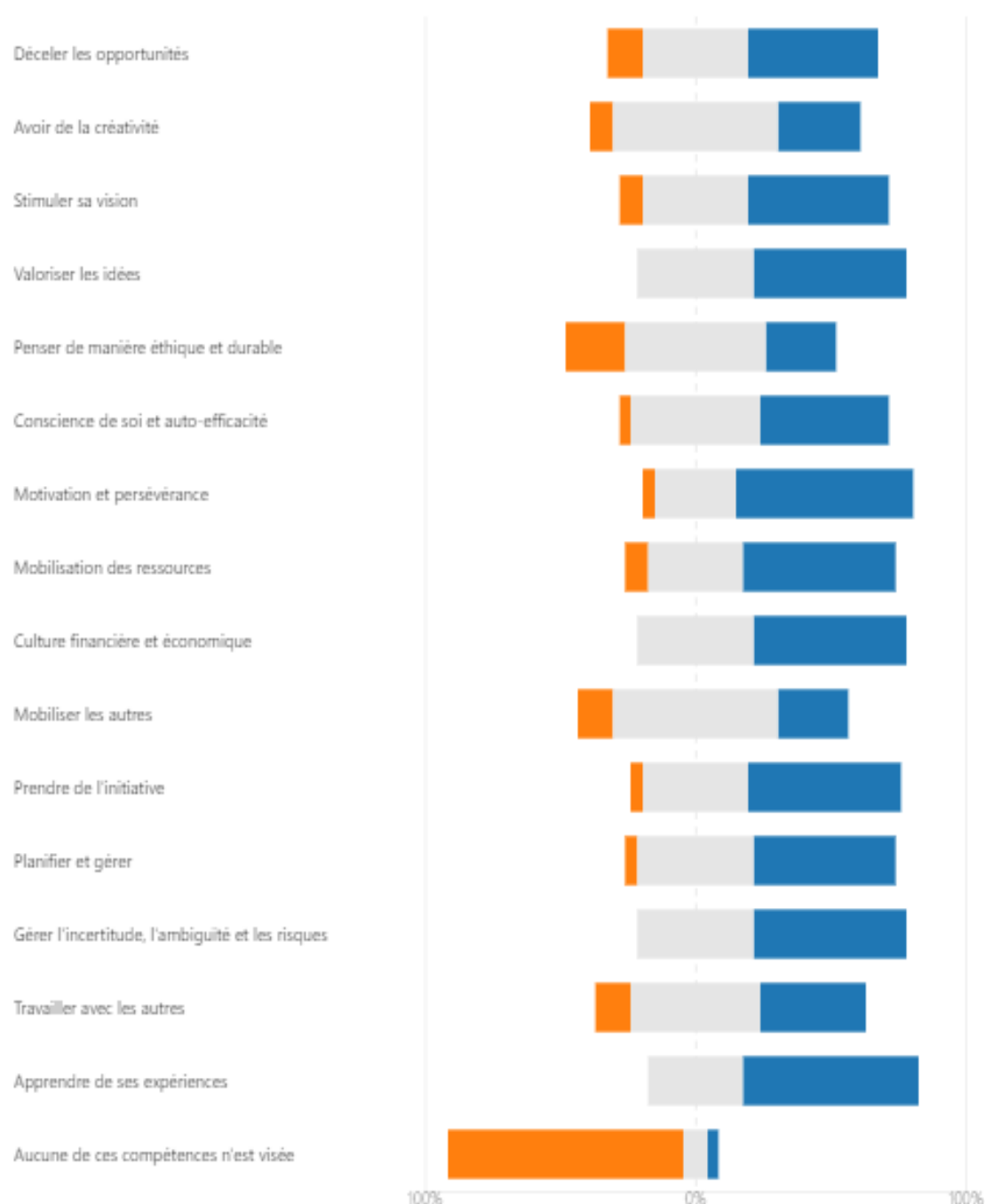
Manuels de références 10
 Votre expertise 23
 L'expertise de vos sous-traitants 13
 L'expertise de vos partenaires 15
 Votre maîtrise des compétences... 20
 Autre 4



17. Parmi les compétences listées ci-dessous, quel niveau de maîtrise est attendu suite à vos formations/accompagnements? (1=maîtrise de base, 2=maîtrise moyenne, 3=maîtrise avancée)

[Plus de détails](#)

■ 1 ■ 2 ■ 3



De base		Intermédiaire		Avancé		Expert	
S'appuyer sur le soutien ⁶ des autres		Développer son autonomie		Prendre des responsabilités		Contribuer au changement, à l'innovation et à la croissance	
Sous une supervision directe.	Avec un soutien des autres réduit, un certain degré d'autonomie et en équipe avec des collègues et pairs	Seul ou ensemble avec des collègues et pairs.	Prendre et partager certaines responsabilités.	Avec quelques conseils et ensemble avec les autres.	Avoir la responsabilité de prendre les décisions et travailler avec les autres.	Prendre la responsabilité de contribuer à un développement complexe dans un domaine donné.	Apporter une contribution de grande importance au développement d'un domaine donné.
Découvrir	Explorer	Expérimenter	Oser	Améliorer	Renforcer	Élargir	Transformer
Le niveau 1 est centré principalement sur la découverte de ses qualités, de son potentiel, ses intérêts et souhaits. Il est également centré sur la reconnaissance de différents types de problèmes et besoins, qui peuvent être résolus d'une manière créative, ainsi que sur le développement de compétences et attitudes de l'individu.	Le niveau 2 est centré sur l'exploration de différentes approches aux problèmes, en se concentrant sur la diversité et sur le développement de compétences et attitudes sociales.	Le niveau 3 est centré sur la pensée critique et l'expérimentation dans la création de valeur, par exemple par le biais de mise en situation entrepreneuriale pratique.	Le niveau 4 est centré sur la transformation d'idées en actions « dans la vie réelle » et la prise de responsabilités	Le niveau 5 est centré sur l'amélioration de ses compétences pour transformer les idées en actions, assumer des responsabilités croissantes de création de valeur et développer des connaissances sur l'entrepreneuriat.	Le niveau 6 est centré sur la collaboration avec les autres, l'utilisation de ses connaissances pour créer de la valeur et la gestion de problèmes de complexité croissante.	Le niveau 7 est centré sur les compétences nécessaires pour faire face à des défis complexes et pour évoluer dans des environnements qui changent rapidement et/ou le degré d'incertitude est élevé.	Le niveau 8 est centré sur la manière de faire face aux nouveaux défis en développant des connaissances nouvelles grâce à la recherche et le développement, et à la capacité d'innover pour atteindre un niveau d'excellence et changer la manière dont les choses sont faites.

